

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Introducción

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Sumario

- Objetivos del Curso
- Antecedentes
- Beneficios de un enfoque estratégico
- Planificación Estratégica Básica
- Esquema propuesto

Objetivos

- Utilizar las técnicas del planeamiento estratégico como herramienta práctica de la gestión.
- Mejorar la capacidad para el análisis y el enfoque estratégico aplicado a la gestión.
- Mejorar las habilidades para identificar los asuntos estratégicos

Antecedentes

- El Planeamiento Estratégico no obedece a una estructura rígida.
- Sin embargo puede afirmarse que su esquema está algo estandarizado.
- El estudio de la administración estratégica proviene claramente de un legado militar.

Antecedentes

- Tanto las organizaciones empresariales como las militares tratan de aprovechar sus fuerzas para explotar las debilidades de sus competidores;
- La diferencia fundamental entre la estrategia militar y la empresarial es que la segunda se formula, se implementa y se evalúa presuponiendo una competencia, mientras que la estrategia militar se basa en el supuesto de un conflicto.

**¿Es importante
tener un
Plan Estratégico?**

Beneficios de un enfoque estratégico en la administración

- Proporcionar una mejor guía sobre “qué es lo que estamos tratando de hacer y de lograr”
- Hacer que los administradores estén más alerta a los vientos de cambio, a las nuevas oportunidades y amenazas.
- Proporcionarles a los jefes una razón fundamental para evaluar los requerimientos de presupuesto.
- Ayudar a unificar las numerosas decisiones relacionadas con las estrategias
- Crear una postura administrativa más proactiva

Ética

- La ética se define como los principios de conducta en las organizaciones que sirven de guía para su toma de decisiones y comportamiento.
- Todas las decisiones para formular, implementar y evaluar estrategias tienen derivaciones éticas.
- El código de ética puede servir de base para elaborar políticas o definir los valores
- La responsabilidad de todos los jefes es brindar un liderazgo ético por medio de ejemplos y demostraciones constantes.

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Planificación Estratégica

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Planificación Estratégica

CONCEPTO:

- El planeamiento estratégico es un proceso continuo de evaluar sistemáticamente la naturaleza de un ente (institución, organización o empresa), definiendo sus objetivos de largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para alcanzar esos objetivos y metas, y asignar recursos para llevar a cabo esas estrategias.
- Asimismo, el ente también debe definir la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla a partir del análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Esquema Propuesto

PLAN ESTRATEGICO

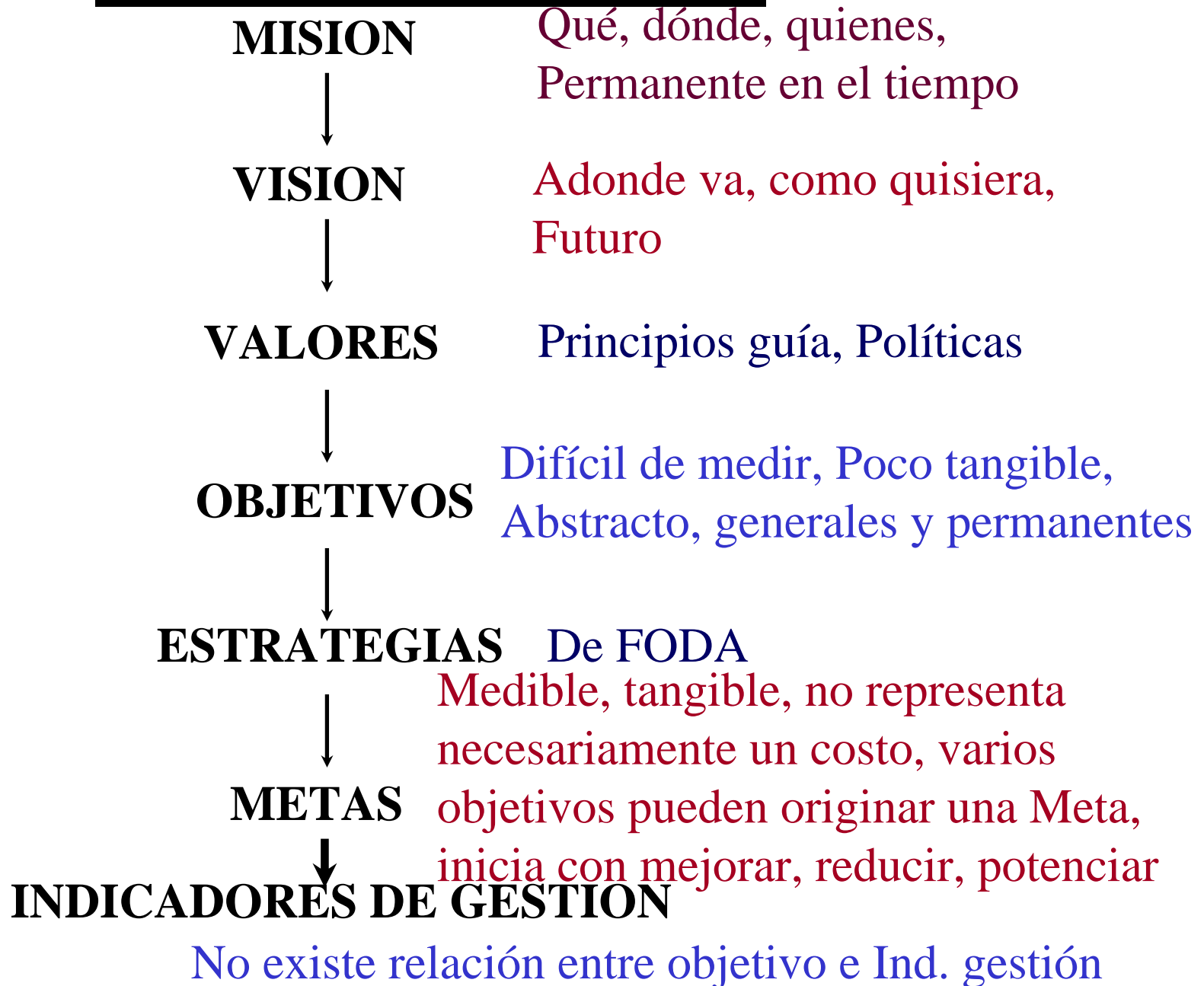
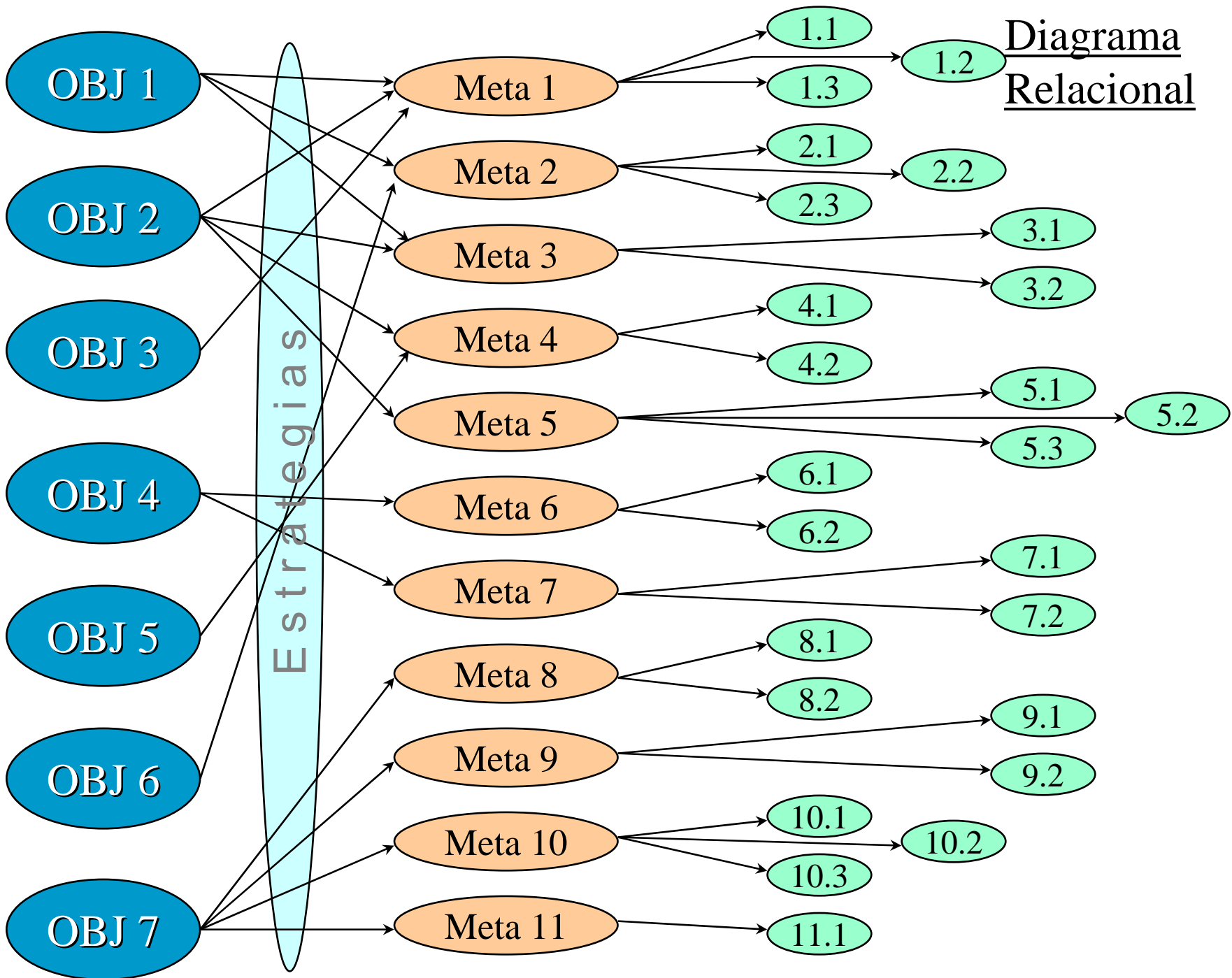


Diagrama Relacional

Diagrama Relacional



Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Misión, Visión y Valores

Misión

Misión

- La misión indica la manera como una institución, organización o empresa pretende lograr y consolidar las razones de su existencia.
- Algunas Organizaciones tienen una misión descrita en la Constitución del Estado
- Otras ya tienen misiones dispuestas en sus Libros de Organización.
- Los antecedentes históricos demuestran que las estructuras de estas misiones han sufrido variaciones gramaticales, pero el fondo y sentido de estas misiones perduran en el tiempo.

Misión

- Desde años atrás existe la formulación del enunciado de la Misión de la siguiente manera: **A.... (Tarea) con el fin de..... (Propósito).**
- Es la razón de ser del negocio
 - ¿Cuál es nuestro negocio?
- Es el propósito principal de la organización, su fin supremo.
- Perdura en el tiempo.

Misión del Banco

“Brindar soluciones financieras con calidad de atención, con el fin de contribuir con la descentralización del país, ampliando nuestra cobertura de servicios, promoviendo la bancarización y la inclusión de poblaciones más alejadas.”

Visión

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Visión

- La Visión es un conjunto de ideas generales, algunas de ellas abstractas que proveen el marco de referencia de lo que una institución organización o empresa quiere y espera ver en el futuro.
- La visión de una organización es la imagen ideal única que la identificará en un posible futuro.

Visión

- Es la forma en la cual se verá, se sentirá y actuará la compañía cuando alcance su pleno desarrollo.
- “Cuando no hay una visión, no hay negocio.”
- La Visión es lo que busca, pretende y aspira SER la organización.
- La Visión tiene que ser **COMPARTIDA**

Visión del Banco

"Ser el banco reconocido por la excelencia en la calidad de sus servicios, la integridad de su gente y por su contribución al desarrollo nacional."

La Visión contra la Misión

- La visión contesta a la pregunta: “¿Qué queremos ser?” mientras la misión contesta a: “¿Cuál es el negocio?”
- Sugerimos definir la misión en primer término y posteriormente la visión.
- La misión o la visión no es obtener utilidades.

Valores/ Principios Guía

Valores/ Principios Guía

- Son los grandes lineamientos que sirven de base a la cultura de la organización
- Las compañías exitosas además de tener muy claros los valores que rigen su organización, desarrollan sus actividades teniendo como marco, estos.

Valores del Banco

- Compromiso
- Integridad con eficiencia
- Innovación
- Sensibilidad social
- Confianza

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Objetivos

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Objetivos Estratégicos

Generales
Específicos
Intermedios

Objetivos Estratégicos

- Son aquellas ideas en las cuales la institución organización o empresa piensa llegar a alcanzar en un periodo determinado
- Son difíciles de medir, poco tangibles, abstractos, generales y permanentes.
- Los objetivos son necesarios en todos los niveles organizacionales

Objetivos Estratégicos

- Los objetivos de largo plazo, que afectan la dirección general y viabilidad de la organización, se llaman objetivos estratégicos
- Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos a corto plazo.
- Los objetivos a corto plazo son muy importantes para llevar a cabo las estrategias, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias.
- Los objetivos a corto plazo sientan las bases para asignar los recursos.

Objetivos Estratégicos Generales

- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de Resultados e Impacto, con indicación de las características (nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida) y valor a alcanzar.

Objetivos Estratégicos Específicos

- Indicadores para la medición del desempeño a nivel de Producto y Resultado, con indicación de las características (nombre, naturaleza, descripción y unidad de medida) y valor a alcanzar.

Objetivos Estratégicos

Objetivos Intermedios

- Su principal diferencia radica en los **escalones Jerárquicos**.
- Los objetivos Estratégicos son definidos para el escalón corporativo más alto .
- Los objetivos Intermedios para los escalones inferiores.

Objetivos de Centro de Capacitación

1. Proporcionar una formación de calidad, realizando la capacitación continua al personal de acuerdo con los avances académicos y tecnológicos.
2. Formar líderes capaces de desempeñarse eficientemente
3. Generar un ambiente académico apropiado para el aprendizaje, manteniendo una planta docente y administrativa debidamente actualizada y capacitada.

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Análisis Situacional

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Análisis Situacional

Análisis Interno
Análisis Externo
Matriz FODA

Análisis Situacional

- Es el análisis de datos pasados, presentes y futuros que proporciona la base del proceso de la Planificación estratégica.

Análisis Interno

- Este análisis se basa en identificar las Fortalezas y las debilidades de una institución, organización o empresa, con el fin de aprovecharlas
- Se puede tomar como referencia las siguientes capacidades:
 - Capacidad del Talento Humano
 - Capacidad Tecnológica
 - Capacidad Competitiva
 - Capacidad Directiva
 - Capacidad Financiera

Análisis Interno

- Recolección y evaluación de información de las áreas funcionales internas:
 - ☑ Fortalezas.- Atributos o factores internos que contribuyen al logro de objetivos.
 - ☑ Debilidades.- Características que evidencian las desventajas frente a competidores.

Análisis Externo

- Este análisis se basa en identificar las Oportunidades y las amenazas que presenta el entorno, con el fin de que las amenazas sean minimizadas de acuerdo a las oportunidades que se presenten
- Se puede tomar como referencia para este análisis, las siguientes variables externas:
 - Económicos
 - Políticos
 - Sociales
 - Tecnológicos
 - Competitivos
 - Geográficos

Análisis Externo

- Recolección y evaluación de la información del entorno externo de la empresa.
 - Oportunidades.- Situaciones o hechos del ambiente externo que se puede aprovechar para incrementar las ventajas.
 - Amenazas.- Hechos, situaciones o características del medio que deben superarse para no perder las ventajas competitivas.

Matriz FODA

- Esta matriz consiste en relacionar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades, preguntando como convertir una amenaza en una oportunidad, como aprovechar una fortaleza para anticiparse el efecto de una amenaza y prevenir el efecto de una debilidad .
- El análisis FODA se encuentra agrupado en dos bloques:
 - Fortalezas – Debilidades
 - Oportunidades - Amenazas

Matriz FODA Servicentro

ITSGAs / Fortalezas y Debilidades

Oportunidades y amenazas	Buenos precios	Servicios Complementarios	Atención rápida	Personal Profesional	Instalaciones cómodas	Facilidades de Crédito	Sistemas contables deficientes Los procesos son lentos e inexactos.	Personal mal remunerado. Incrementar la variedad de stock.
O1 : Ofrece un servicio poco diferenciado		A						A
O2 : El costo de los servicios que ofrece son menores						B		
O3 : Se encuentra situado en una zona estratégica de la ciudad							C	
A1 : Equipamiento con el que cuenta es de tecnología antigua			D	D	D			
A2 : Gran número de competidores con tecnologías de punta	E							
A3 : Concesionarios autorizados prestan servicios	E							

De este análisis se obtienen las ideas de estrategias

- A.- Ofrecer varios servicios en un solo paquete de precios.
- B.- Promover descuentos a los clientes que pagan al contado.
- C.- Disminuir tiempos en procesos de entrega y recepción de artículos, aprovechando al máximo situación geográfica.
- D.- Motivar al personal a optimizar procesos.
- E.- Efectuar una campaña de marketing dando a conocer las tarifas rebajadas.

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Estrategias

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Estrategias

- No hay ninguna definición universalmente aceptada.
- El término es utilizado con diversas acepciones por muchos autores y administradores.
 - ⌚ Por ejemplo, algunos incluyen metas y objetivos como parte de la estrategia, mientras que otros establecen claras distinciones entre ellos.

Estrategias

- Serie de mecanismos que permite de una manera creativa e inteligente alcanzar los objetivos
- Son aquellos resultados cuantificables que deseamos llegar en el futuro, en un determinado periodo.
- Estos objetivos, tienen como base la matriz de comparación FODA.

Estrategias

- El antiguo concepto militar define la estrategia como la aplicación de fuerzas en gran escala contra algún enemigo.
- En términos empresariales podemos definirla como ***“la movilización de todos los recursos de la empresa, tratando de alcanzar objetivos globales y a largo plazo”***

Tipos de Estrategias

- Integración
- Intensivas
- Diversificación
- Defensivas

Estrategias de integración

- Son estrategias que emplean las empresas para tener un mejor manejo y control de sus proveedores, distribuidores y hasta de la competencia.
 - Integración hacia adelante.
 - Integración hacia atrás.
 - Integración horizontal.

Estrategias de integración

- Integración hacia adelante
 - Implican aumentar el control sobre los distribuidores detallistas.
- Integración hacia atrás
 - Parte de los insumos que las empresas manufactureras emplean la producción de sus productos, los obtienen de terceros.

Estrategias de integración

- Integración horizontal
 - Es una estrategia por la cual se busca eliminar o neutralizar a la competencia adquiriendo el dominio o una mayor cantidad de acciones de sus competidores.

Estrategias de integración

hacia atrás



Ej.

- Leche evaporada

hacia adelante



Ej.

-Franquicias
-Cervezas



Estrategias de diversificación

- Hay tres tipos generales:
 - Concéntrica.
 - Horizontal
 - Conglomerada
- Las estrategias de diversificación están perdiendo su popularidad porque las organizaciones tienen cada vez mas problemas para administrar las actividades de negocios diversos.

¿Es buena la Diversificación?

Estrategias del Centro de Capacitación

- Desarrollar cursos y actividades con la participación de la ciudadanía para integrarlos con los cursos regulares.
- Generar un ambiente académico apropiado para el aprendizaje, manteniendo una plana docente y administrativa debidamente actualizada y capacitada.

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Metas

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Metas

- Son el resultado de la evaluación de las estrategias que se desarrollan en un periodo determinado
- Principales variables para la medición de los resultados.
- Son medibles, tangibles
- Varios objetivos pueden originar una Meta.
- Inicia con mejorar, reducir, potenciar.
- No representan necesariamente un costo

Metas

Meta \neq Meta (presupuesto)

Metas del Centro de Capacitación

1. Completar y Mejorar los planes curriculares actualizándolos de acuerdo con la Realidad Nacional y los avances tecnológicos.
2. Mejorar las relaciones con otras Instituciones afines con el fin de intercambiar experiencias de apoyo educativo y trabajos de Investigación Científica
3. Ejecutar sondeos de opinión y encuestas a los alumnos recién egresados sobre la calidad de formación recibida

Objetivos contra las metas

- Algunas prestigiosas Escuela de Negocios, como muchos autores de habla inglesa, no hacen diferencia entre los conceptos de objetivos y metas.
- Es recomendable estandarizar estos conceptos diferenciándolos:
 - Los objetivos como ideas difíciles de medir, abstractas, poco tangibles
 - Las metas como ideas medibles y tangibles

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

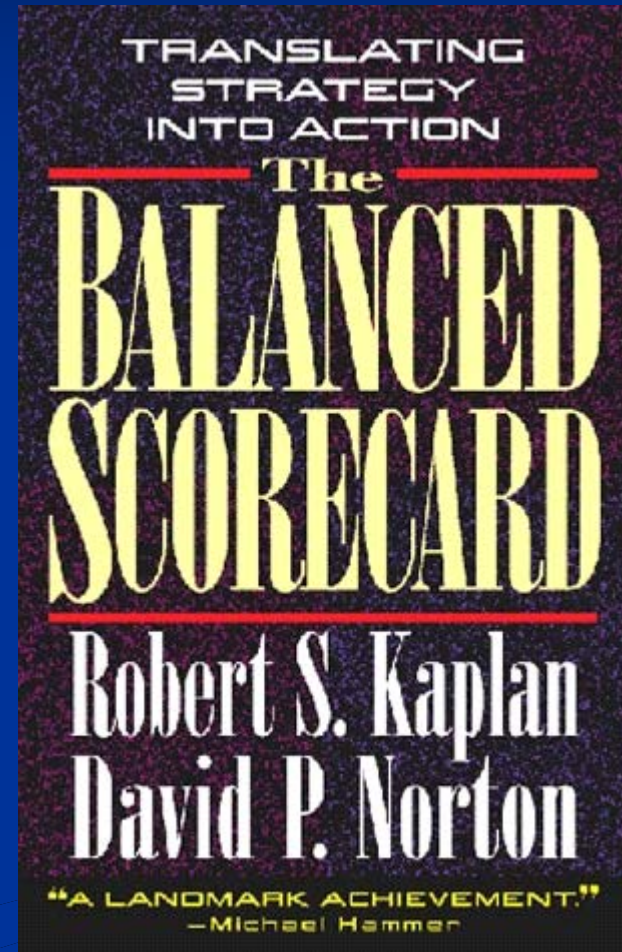
Indicadores de Gestión

Indicadores de Gestión

BALANCED SCORECARD

Indicadores de Gestión

- En el año 1992, los profesores de la Universidad de Harvard, Robert Kaplan y David Norton, dieron a conocer un método de gerencia y control, al cual bautizaron con el nombre de “The balanced Scorecard”



Indicadores de Gestión

- Datos estadísticos o relación de variables que informa sobre el estado de un Plan Estratégico
- Permite su control y evaluación así como la información necesaria para ajustar los elementos que lo componen.
- Nos permite la medición del grado de cumplimiento de los Objetivos Estratégicos.

Indicadores de Gestión

- En su estructura ideal los indicadores son RATIOS, esto es con el propósito de que la medición pueda resultar un porcentaje

Componentes de los indicadores

- Indicación de la meta en que el indicador realiza la medición.
- Nombre del indicador (texto o numérico).
- Finalidad.
- Descripción (se descubrirá el ratio: $n \setminus \text{total}$ o universo).
- Frecuencia de evaluación (semestral, mensual, anual, etc.)

Componentes de los indicadores

- Parámetro ideal (al máximo o mínimo porcentaje óptimo)
- Situación actual (la medición realizada en la actual frecuencia)
- Meta (para el presente año o gestión)

Ejemplo

Indicador de Gestión

Centro de

Capacitación

META Nro. 8 del SEGUNDO OBJETIVO

MEJORAR LA CALIDAD DE LA INSTRUCCION

INDICADOR Nro. 2.8 CENTRO CAPACITACIÓN

NOMBRE: EQUIPAMIENTO DE AULAS
FINALIDAD: MEDIR LA CALIDAD DE AULAS
DESCRIPCION: [# AULAS BIEN EQUIPADAS / CANTIDAD DE AULAS EN CADA CENTRO DE ESTUDIOS] * 100.

CADA CENTRO DE ESTUDIOS DEBE DEFINIR QUE ES UN AULA BIEN EQUIPADA.

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2002
ANUAL	100%	50 %	80 %

META Nro.. 1 del TERCER OBJETIVO

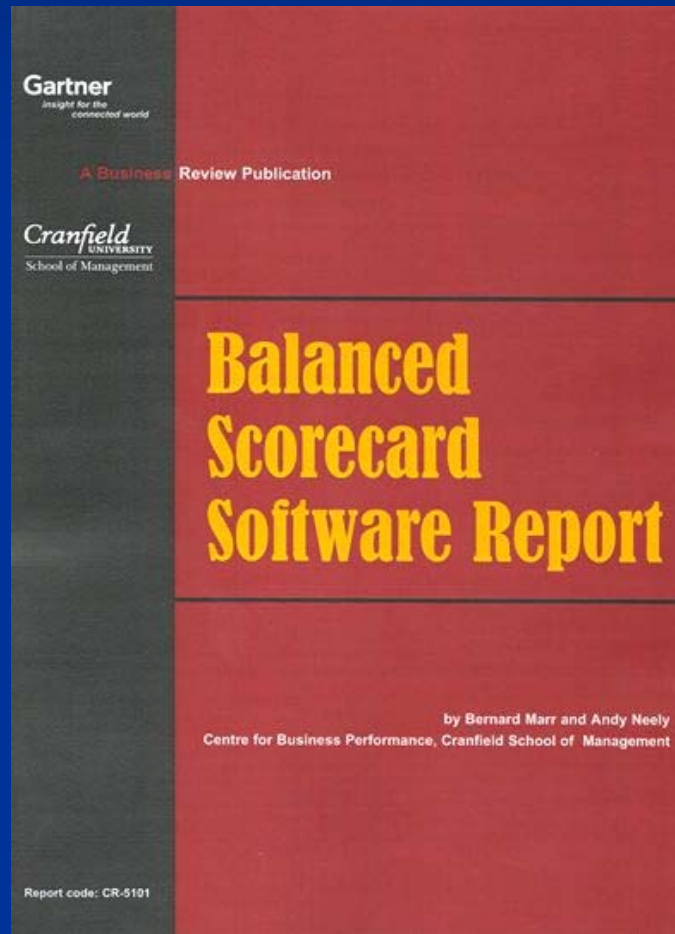
LOGRAR QUE EL PERSONAL TENGA COMO MINIMO UN NIVEL INTERMEDIO DE CONOCIMIENTO DEL IDIOMA INGLES

INDICADOR Nro. 3.1 PERSONAL

NOMBRE: CONOCIMIENTO IDIOMA INGLES
FINALIDAD: MEDIR LA COMPRESION ORAL Y ESCRITA DEL IDIOMA INGLES EN NIVEL BASICO, INTERMEDIO Y AVANZADO
DESCRIPCION: [SUMATORIA DE LA MULTIPLICACION DEL # PERSONAL EN CADA UNO DE LOS 3 NIVELES DE INGLES POR LA EVALUACION % DE CADA NIVEL / # TOTAL PERSONAL]

FRECUENCIA DE EVALUACION	PARAMETRO IDEAL	SITUACION ACTUAL	META 2003
ANUAL	100%	71.3%	75%

Software BSC



Alexander Richmond, MBA, MA, MI

Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond

Proceso de Planificación Estratégica

Alexander Richmond, MBA, MA, MI

MODELO GENERAL DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA

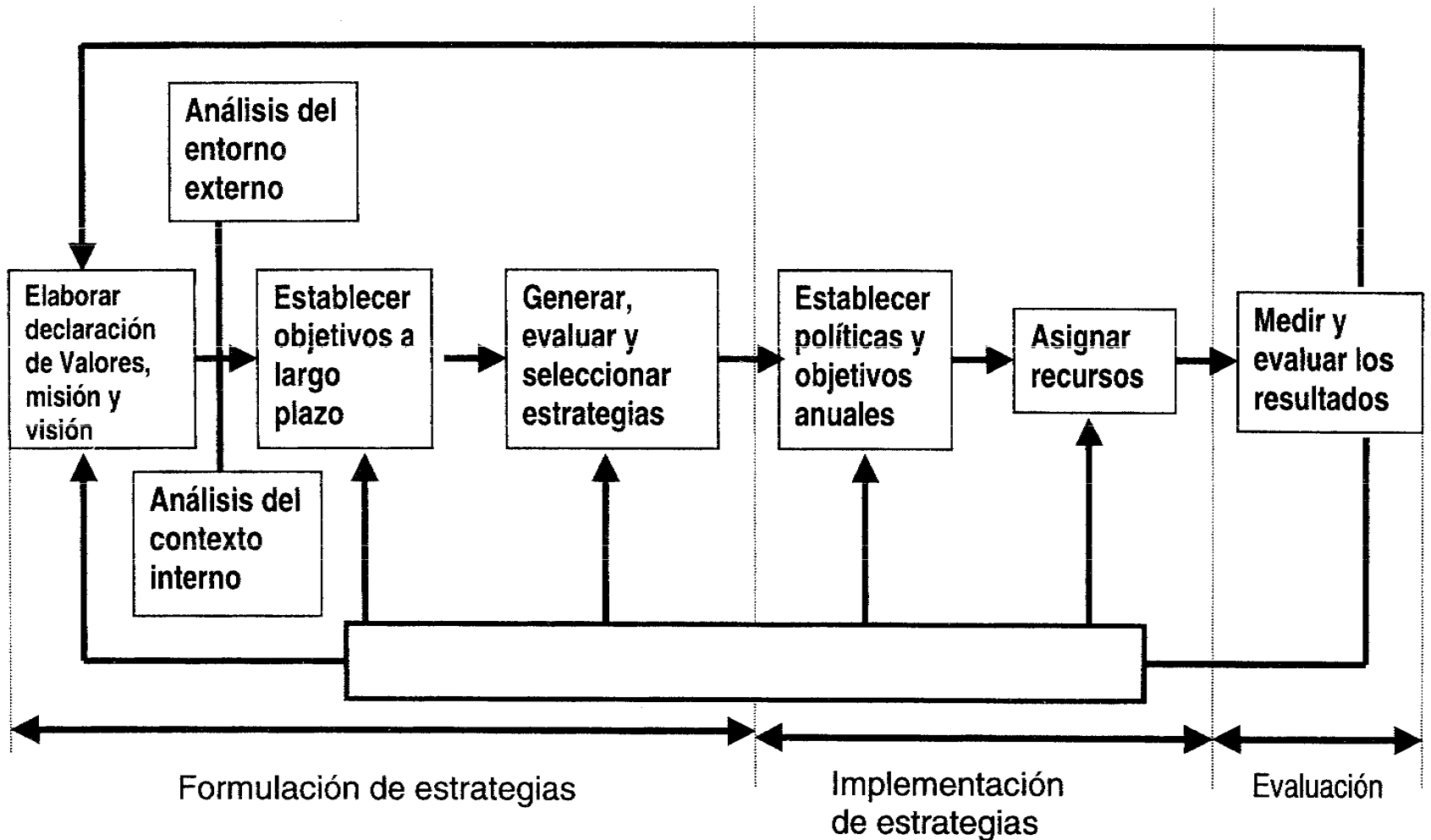


Figura Nº 3

PLAN ESTRATEGICO

MISION

Qué, dónde, quienes,
Permanente en el tiempo



VISION

Adonde va, como quisiera,
Futuro



PRINCIPIOS GUIA

Políticas, no es necesario



OBJETIVOS

Difícil de medir, Poco tangible,
Abstracto, generales y permanentes



ESTRATEGIAS De FODA

Medible, tangible, no representa
necesariamente un costo, varios



METAS

objetivos pueden originar una Meta,
inicia con mejorar, reducir, potenciar



INDICADORES DE GESTION

No existe relación entre objetivo e Ind. gestión

Índice General

- RESUMEN EJECUTIVO

- 1. MISIÓN

- 2. VISIÓN

- 3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (Si hubiere indicadores de algún escalón superior, estos deben de estar en concordancia).

- 3.1. Objetivo Estratégico N° 1

- 3.1.1. Objetivo Intermedio

- 3.1.2. Objetivo Intermedio

- 3.2. Objetivo Estratégico N° 2

- 3.2.1. Objetivo Intermedio

- 3.2.2. Objetivo Intermedio

Índice General

4. ANÁLISIS SITUACIONAL

4.1. Análisis Interno

4.1.1. Fortalezas (F1, F2, F3,)

4.1.2. Debilidades (D1, D2, D3,)

4.2. Análisis Externo

4.2.1. Oportunidades (O1, O2, O3,)

4.2.2. Amenazas (A1, A2, A3,)

4.3. Matriz de Comparación FODA

5. DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS

5.1. Estrategias FO

5.2. Estrategias DO

5.3. Estrategias FA

5.4. Estrategias DA

Índice General

6. FORMULACIÓN DE METAS DE GESTIÓN

6.1. Para el Objetivo N° 1

6.1.1. Meta N° 1

6.1.2. Meta N° 2

6.2. Para el Objetivo N° 2

6.2.1. Meta N° 3 (Obsérvese que las metas siguen un orden correlativo)

6.2.2. Meta N° 4

6.3. Para el Objetivo N° 3

6.3.1. Meta N° 5

6.4. Para los Objetivos N° 3 y N° 4

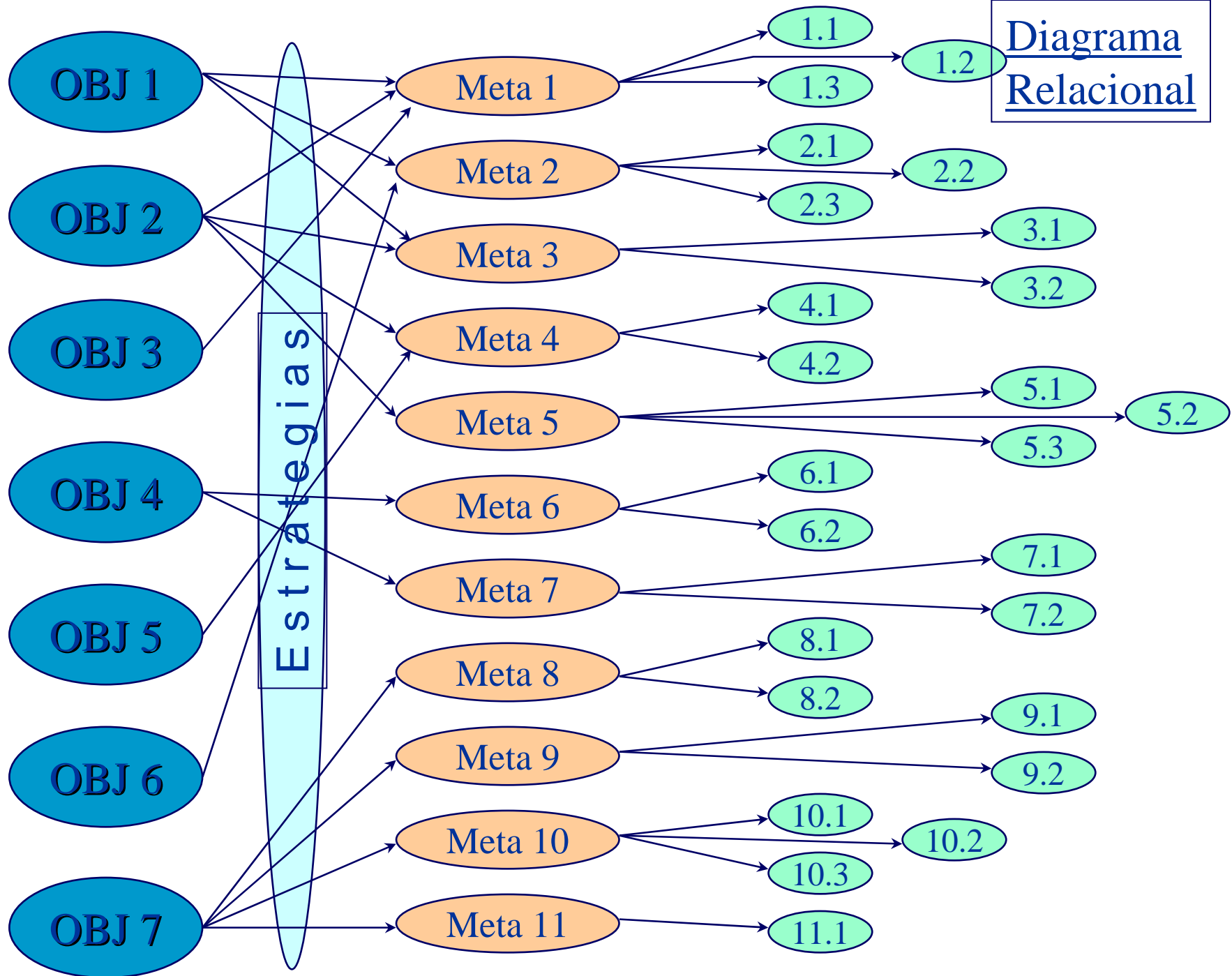
6.4.1. Meta N° 6 (Recordemos que una Meta puede medir más de un Objetivo, esto se consolida antes de formular los indicadores de gestión)

6.5. Para el Objetivo N° 4

6.5.1. Meta N° 7

Índice General

- 7. INDICADORES DE GESTIÓN (No olvidarse de considerar los del escalón superior)
 - 7.1. Para meta N° 1
 - 7.1.1. Indicador 1.1
 - 7.1.2. Indicador 1.2
 - 7.1.3. Indicador 1.3
 - 7.2. Para meta N° 2
 - 7.2.1. Indicador 2.1
 - 7.2.2. Indicador 2.2
- 8. ANEXOS (Si se coloca un Anexo, este debe de ser mencionado como referencia en el texto principal)
 - 8.1. Anexo N° 1
 - 8.2. Anexo N° 2
 - 8.3. Anexo N° 3
- 9. BIBLIOGRAFÍA y/o REFERENCIAS



Curso de Plan Estratégico



Alexander Richmond