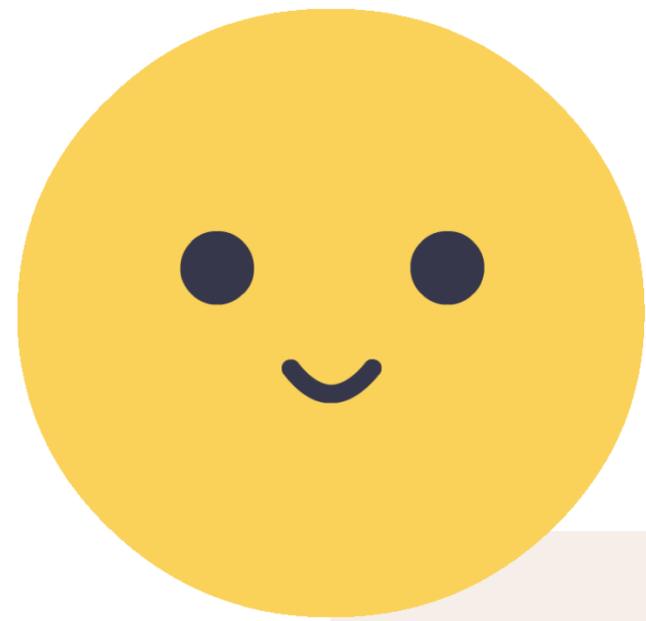




PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Ing. Rosalina Balanzátegui

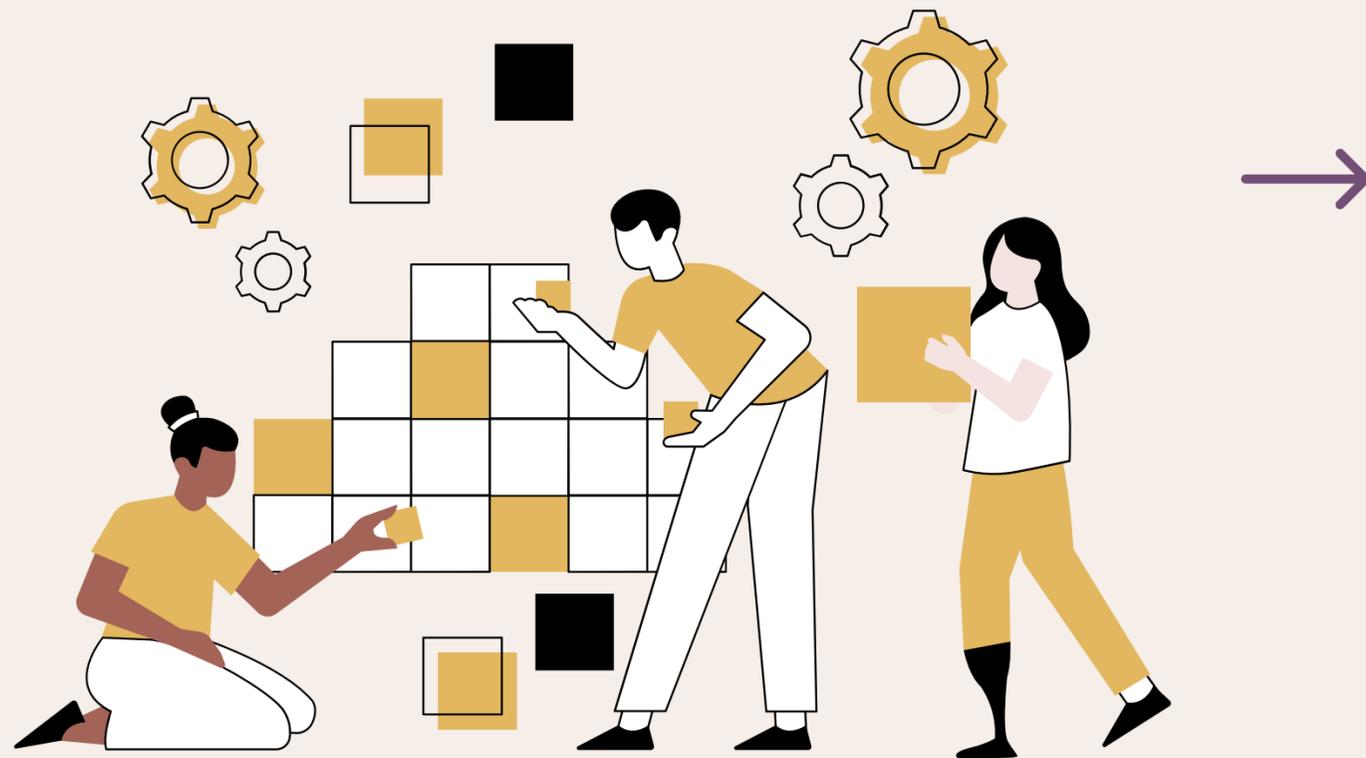


Introducción

La planificación estratégica permite pensar en el futuro, visualizar nuevas oportunidades y amenazas, enfocar la misión de la organización y orientar de manera efectiva el rumbo de una organización, facilitando una acción innovativa de dirección y liderazgo.

El proceso incluye el análisis de los puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas, así como también, la planificación de las operaciones futuras de una forma prioritaria y realista.

Concepto y componentes



La PE es una herramienta de dirección para sustentar las decisiones de largo plazo de las empresas e instituciones que les permite gobernar su futuro y adaptación constante a las circunstancias cambiantes del entorno.

Sus componentes son: Misión, visión, valores, estrategias, objetivos, plan de acción, medidas e indicadores, presupuesto, recursos, programas

objetivos

1. Permitir confrontar, reafirmar o definir la visión, los principios, los objetivos de la organización la fortalece u la revitaliza.
2. Acceder a definir estrategias, políticas programas y metas de acción claras y precisas en el tiempo.
3. Consentir un conocimiento claro y una conciencia institucional de las características actuales u las futuras del entorno socio- económico y la identificación de oportunidades y amenazas que éste ofrece.
4. Contribuye a afianzar las fortalezas y reducir las debilidades de la organización
5. Aporta a estimular y motivar a los diferentes estamentos de la organización a comprometerse y a actuar en torno al logro de los objetivos y las metas.
6. Permite elaborar el “MAPA ESTRATÉGICO” de la organización.
El mapa estratégico ilustra cómo las diversas partes de una estrategia empresarial se interconectan para lograr los objetivos a largo plazo.



Condiciones para el proceso de PE



- Debe existir una claridad entre los miembros de la institución sobre la necesidad, la justificación y la conveniencia de iniciar el proceso de Planeación Estratégica, es decir debe prever el adecuado clima organizacional que garantice el desarrollo del proceso.
- Es necesaria la claridad de los participantes en el proceso estratégico, de sus alcances, objetivos y limitaciones.
- El personal debe prepararse en los métodos de Planeación Estratégica antes de participar del proceso.
- Deben asignarse con especialidad los responsables de cada fase del proceso estratégico y asegurar su compromiso con las tareas a su cargo.
- Finalmente, es condición fundamental para el éxito de la Planeación Estratégica, la existencia de los suficientes recursos humanos, físicos y financieros requeridos para el proceso.
- Establecer condiciones ideales.- Se debe atender los factores clave de éxito es decir, aspectos en los cuales la empresa desea alcanzar el desempeño de alta calidad.

Características

- Permanente.- Exige esfuerzos de largo plazo
- Participativo.- El proceso permite la vinculación en su diseño de quienes lo ejecutarán en sus diversos niveles.
- Originado en los Niveles Directivos.- El proceso estratégico, debe estar a cargo de los altos niveles responsables.
- Objetivo confiable.- En la medida de lo posible se debe ser cuidadoso para garantizar que la información sea relevante y objetiva.
- Manejar el enfoque estratégico.- Debe hacer énfasis en el Que hacer y en el Como hacerlo.
- Generar cambios y compromisos.- Requiere de un nuevo estilo de dirección y por lo tanto nuevos métodos de trabajo que producen cambios
- Mantener un análisis global.- Las consideraciones del entorno socio - económico requiere de una visión totalizante del entorno
- Tener un plan de interpretación y seguimiento.- Este proceso debe dar como resultado un programa de ejecución y puesta en marcha con acciones muy definidas.



Proceso administrativo estratégico



El proceso estratégico incluye una etapa de análisis, el primer punto de arranque, implica conocer el origen y desenvolvimiento de la empresa y el conjunto de políticas, procedimientos, programas, estructuras, etc., que conforman la estrategia actual y sus premisas para determinar si es necesario un replanteamiento general.

Lo único que requieren muchas empresas es afinar sus estrategias, tácticas y operativas, y construir un futuro de acuerdo con la técnica de la PE.

The background is a light-colored collage. At the top, a portion of a white keyboard is visible with keys labeled 'fn', 'ctrl', 'B', 'N', and 'M'. To the left, there is a white coffee cup with a brown lid and several brown cookies. Scattered throughout are various business-related icons: a paper airplane, a headset, an envelope with an '@' symbol, a truck, dice, a money bag, a clipboard with a checkmark, a globe, a pencil, a bar chart, a speech bubble with five stars, a person silhouette, a lightbulb, and gears. A large, hand-drawn red arrow with a black outline starts from the bottom left and points towards the top right, following a jagged upward path. The text 'Strategic' is written in a blue, hand-drawn font behind the main title, and 'Plan' is written in a similar blue font below it.

Aplicación de la Planificación estratégica

Principios corporativos: Misión y Visión Organizacional



Es la parte axiológica de la organización y se refiere a las creencias, ideas, valores, normas y comportamientos que la guían. Se considera como la filosofía de la organización o cultura organizacional; para ello es necesario tener en cuenta lo siguiente:

- a. Si la organización ya los definió, es prudente revisarlos y ajustarlos.
- b. Si no están explícitos, hay que formularlos, ya que son el marco de referencia para decidir la misión y la visión organizacional.

Se pueden considerar los siguientes principios corporativos:

- Valores éticos.
- Relaciones interpersonales.
- La calidad.
- La competitividad.
- La responsabilidad social
- La productividad y la rentabilidad

Misión organizacional

La misión organizacional es el faro que ilumina su camino a través de la conciencia del hombre; es el sentido, la razón de ser de la organización: La declaración de la misión organizacional debe fundamentarse en su “Cultura corporativa” (valores, creencias,) y en su “realidad situacional” (vida interna e inferencias del entorno).

King y McClellan²², recomiendan que las organizaciones anuncien su misión por las siguientes razones:

- Asegurar unidad de propósito dentro de la organización
- Proporcionar una base motivadora para la asignación adecuada de los recursos institucionales.
- Garantizar un buen clima organizacional (vida interna armónica y buenas relaciones con el entorno).
- Servir como punto de referencia para que las personas decidan su participación en la gestión empresarial.
- Facilitar la transferencia de objetivos y metas a una estructura organizacional que permita la asignación de tareas por niveles y elementos responsables.
- Especificar los propósitos de la organización de tal manera que se puedan traducir en referentes financieros, de tiempo, de espacio, y de desempeño evaluable y controlable.



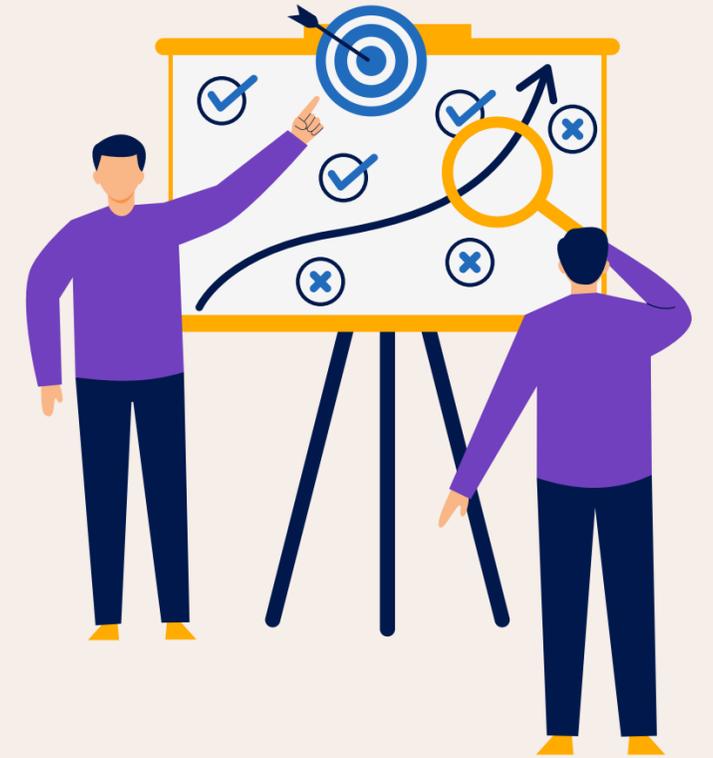
Visión organizacional

Hace referencia al escenario futuro deseable y visible para la organización. Es como esperamos y deseamos que nos vean y reconozcan en el futuro.

Como tal, es la expresión amplia complementaria, interesada y suficiente de donde queremos ver la organización dentro de unos años predeterminados. Debe significar un reto para la organización.

Generalmente se enuncia con base en las respuestas a preguntas como:

- a. ¿Cuál es el tamaño deseado y visible para la organización dentro de un lapso determinado de tiempo? (normalmente 5 años).
- b. ¿Cómo debe ser nuestra estructura organizacional?
- c. ¿Cuál debe ser el nivel técnico?
- d. ¿Cuáles deben ser nuestras ventajas competitivas?
- e. ¿Qué tipo de recurso humano se necesita?
- f. ¿Cuáles deben ser, según las tendencias del mercado, los niveles del desempeño en rentabilidad y productividad?
- g. ¿En qué mercados se debe desempeñar?

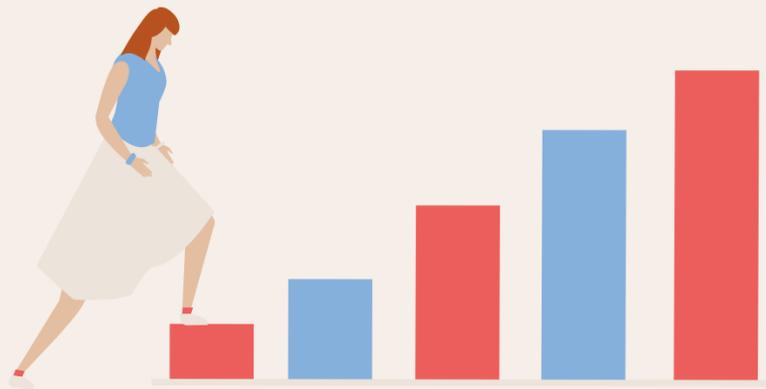


¿Cómo desarrollar un proceso de planificación estratégica?



- ⊗ Determinar objetivos a largo plazo
- ⊗ Analizar los factores internos que causan las cuestiones más importantes
- ⊗ Crear opciones estratégicas que traten esas cuestiones, priorizándolas
- ⊗ Decidir entre las opciones
- ⊗ Monitorear los resultados de las etapas del proceso de planificación estratégica

Pasos del proceso de planificación estratégica



1. Determina tu posición estratégica.
2. Prioriza tus objetivos.
3. Desarrolla un plan estratégico.
4. Ejecuta y gestiona tu plan.
5. Revisa y modifica el plan.



1.-Determinar tu posición estratégica

Debes saber dónde estás para determinar adónde quieres ir y cómo llegarás hasta allí.

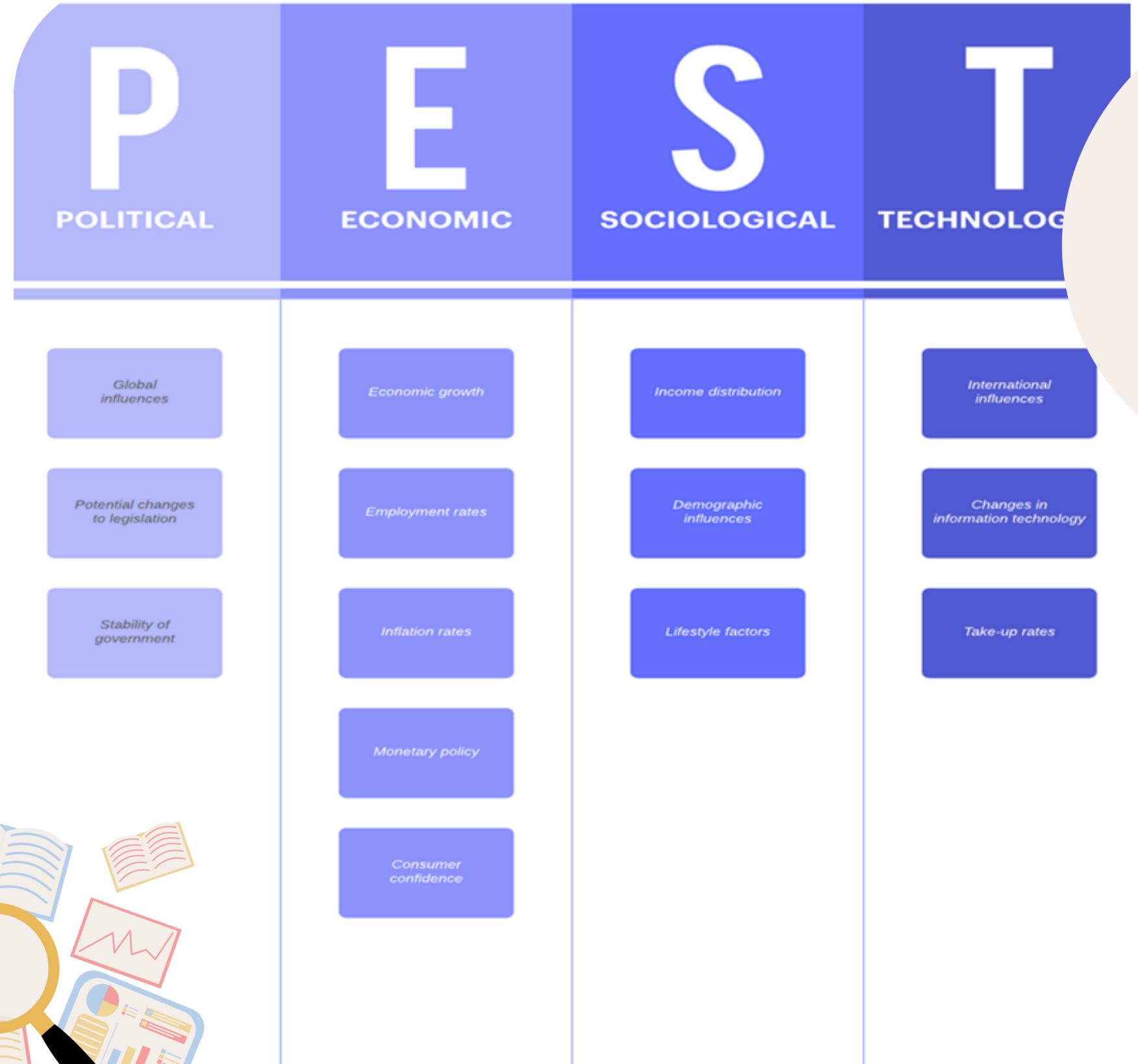
Identifica los problemas estratégicos clave hablando con los ejecutivos de tu compañía, reuniendo información de los consumidores y compilando datos de la industria y del mercado para obtener una imagen clara de tu posición

Usa los datos de la industria y del mercado, incluso la información de los clientes y las demandas actuales/futuras, para identificar los temas que sea necesario abordar.



Herramienta

Una alternativa al análisis FODA es el análisis PEST. que significa Políticas, Económicas, Socioculturales y Tecnológicas, es una herramienta estratégica que se emplea para determinar tu posición estratégica en el mercado y podrás empezar a consolidar algunos objetivos estratégicos clave. A menudo, estos objetivos se fijan con un horizonte de tres a cinco años en mente.



2. Priorizar tus objetivos



Es momento de determinar los objetivos que te permitirán lograr tus metas

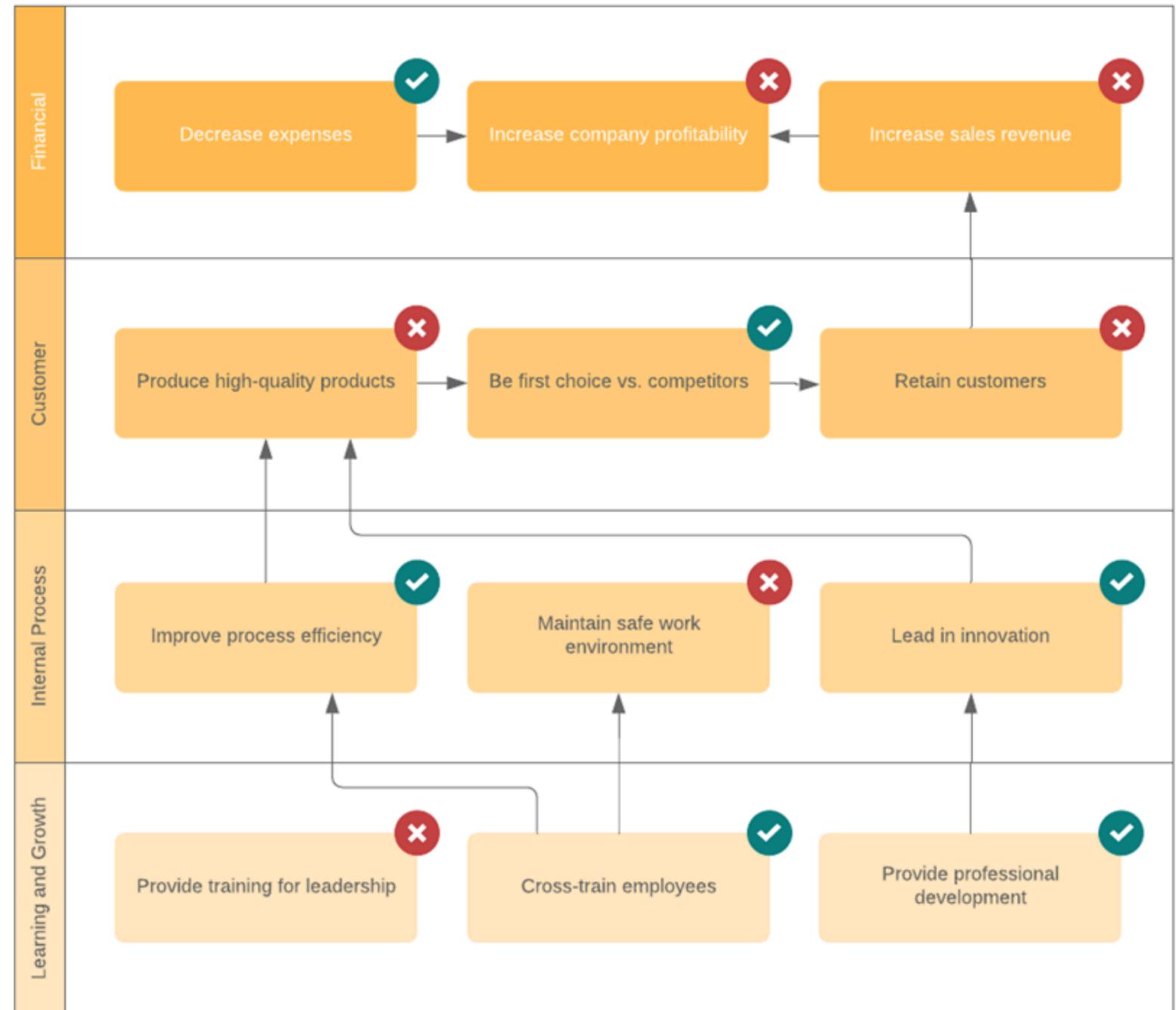
Prioriza tus objetivos planteándote preguntas importantes, tales como:

- ¿Cuál de estas iniciativas tendrá el mayor impacto en términos de lograr la misión/visión de nuestra compañía y de mejorar nuestra posición en el mercado?*
- ¿Qué tipos de impactos son más importantes (por ejemplo, adquirir clientes frente a generar ingresos)?*
- ¿Cómo reaccionará la competencia?*
- ¿Qué iniciativas son las más urgentes?*
- ¿Qué debemos hacer para lograr nuestras metas?*
- ¿Cómo mediremos nuestro avance y cómo determinaremos que hemos logrado nuestras metas?*

3. Desarrollar un plan

En este paso, debes determinar la táctica necesaria para lograr tus objetivos y fijar un cronograma y una comunicación clara de las responsabilidades.

El mapeo de la estrategia es una herramienta eficaz para visualizar todo tu plan. Al trabajar desde arriba hacia abajo,



Legend: ✓ On track ✗ Missing target

4. Ejecutar y gestionar el plan

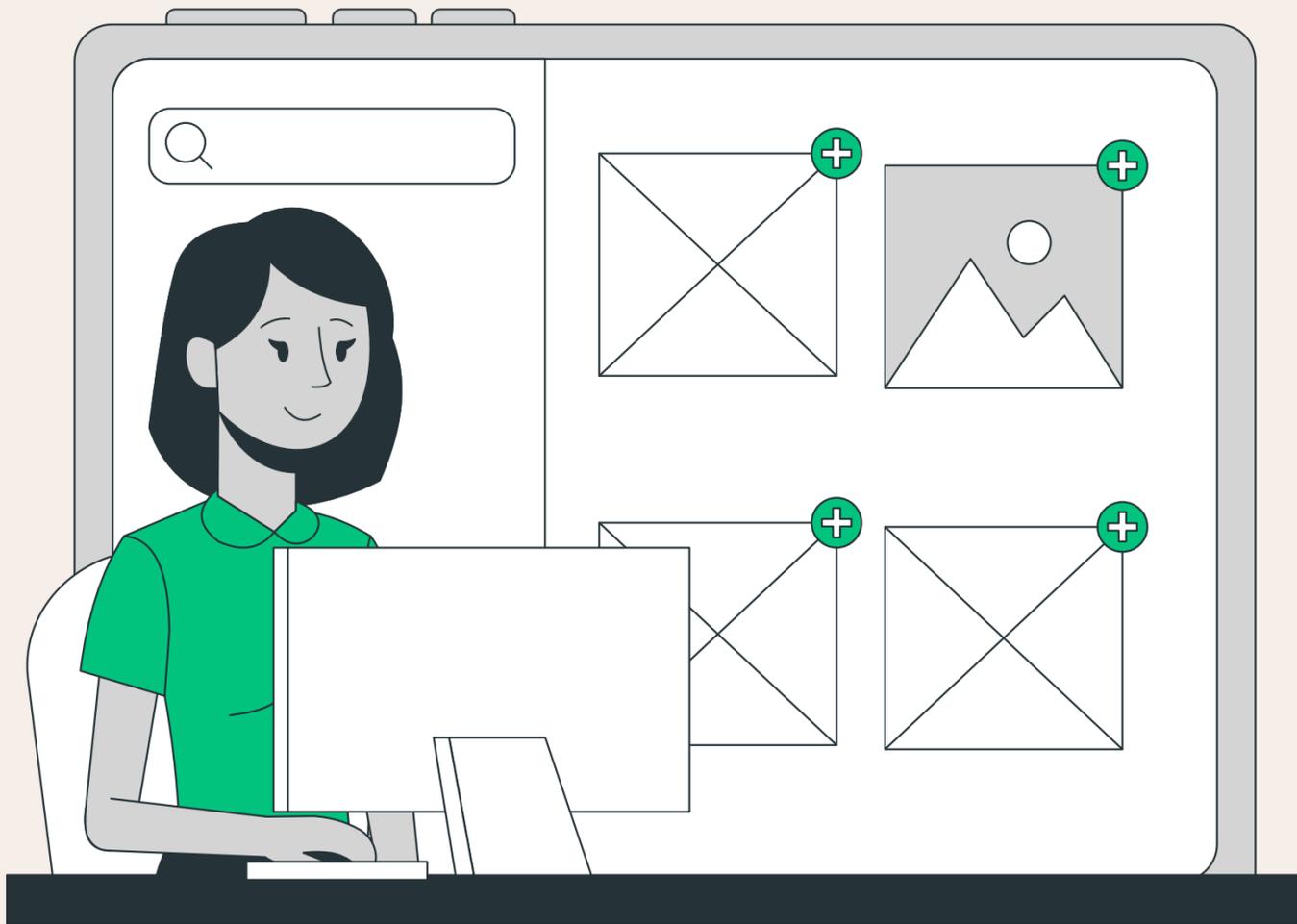
Primero, comunica el plan a la organización al compartir documentación importante. A continuación, empieza el verdadero trabajo.

Convierte tu estrategia más amplia en un plan concreto al mapear tus procesos. Usa los paneles de KPI para comunicar claramente las responsabilidades del equipo. Este enfoque detallado ilustra el proceso de concreción y la responsabilidad para cada paso del camino.

Organiza revisiones periódicas con cada colaborador y sus superiores, y determina los puntos de control para comprobar que estén en el buen camino.

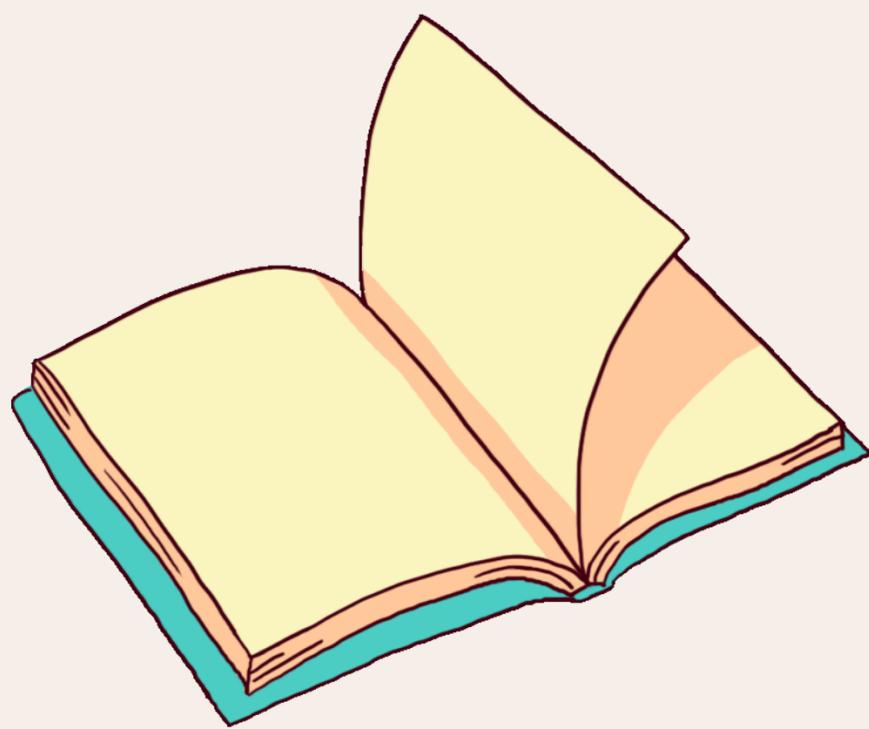


5. Revisar y modificar el plan



La última etapa del plan (revisarlo y modificarlo) te ofrece la oportunidad de reevaluar tus prioridades y corregir el rumbo según los éxitos o los fracasos anteriores.

Cada trimestre, determina qué KPI cumplió tu equipo y cómo puedes continuar lográndolos, y adapta tu plan según sea necesario.



Controla tu avance con cuadros de mando integrales que te ofrecen una comprensión integral del desempeño de tu negocio, y ejecuta las metas estratégicas.

	Objectives	Measures	Targets	Initiatives
Financial	<ul style="list-style-type: none"> Decrease expenses Increase company profit Increase sales revenue 	<ul style="list-style-type: none"> \$ average costs per manufactured item \$ profit margin \$ revenue generated from sales orders 	<ul style="list-style-type: none"> \$13 <input checked="" type="checkbox"/> \$150,000 <input type="checkbox"/> \$250,000 <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> Establish budgets, implement lean manufacturing Reduce expenses and increase sales Decrease time it takes to contact a lead
Customers	<ul style="list-style-type: none"> Produce high-quality products Be first choice vs. competitors Retain customers 	<ul style="list-style-type: none"> Number of returns per month % market share % customer churn 	<ul style="list-style-type: none"> \$10 <input type="checkbox"/> 50% <input checked="" type="checkbox"/> 15% <input type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> Revisit specification limits Maintain/develop relationships with customers Identify top 5 reasons why customers leave + how to reduce number of customers who leave
Internal Process	<ul style="list-style-type: none"> Improve process efficiency Maintain safe work environment Lead in innovation 	<ul style="list-style-type: none"> Average number of steps per process Number of work-related accidents per month Number of new products produced 	<ul style="list-style-type: none"> 14 <input checked="" type="checkbox"/> 0 <input type="checkbox"/> 4 <input checked="" type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> Implement lean manufacturing Require monthly safety trainings Schedule weekly brainstorming meetings
Learning + Growth	<ul style="list-style-type: none"> Provide training for leadership Cross-train employees Provide professional development 	<ul style="list-style-type: none"> % leadership who say they are receiving effective training % of employees trained in areas % of employees enrolled in learning program at work 	<ul style="list-style-type: none"> 75% <input type="checkbox"/> 50% <input checked="" type="checkbox"/> 50% <input checked="" type="checkbox"/> 	<ul style="list-style-type: none"> Hold trainings on effective meetings, decision-making, and delegating Create tutorials to help employees learn new roles Roll out new employee learning program

Legend: On track Missing target

MODELOS DE PROCESOS DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



PDSA

PDSA, o Plan Do Study Act, es un marco utilizado para poner a prueba el cambio dentro de una organización. Como su nombre indica, el método PDSA permite a los equipos planificar, aplicar y estudiar los efectos de ese cambio y cómo mejorarlo, para luego volver a aplicar los nuevos cambios. Aunque muchas personas pasan por este proceso cuando aplican cualquier tipo de cambio, no muchas están familiarizadas con el concepto real.

Otros Modelos



Hay 5 modelos entre los cuales usted puede elegir en el momento de aplicar la planificación estratégica en su empresa.

- 1 – Estrategia básica de planificación
- 2 – Proceso de planificación estratégica basado en cuestiones
- 3 – Plan estratégico de alineación
- 4 – Planificación estratégica de escenarios
- 5 – Proceso de planificación estratégica orgánica

1 – Estrategia básica de planificación



Las etapas de ese proceso de planificación estratégica son las siguientes:

- Identifique el propósito
- Identifique abordajes y estrategias específicas
- Identifique planes de acción para lograr la estrategia
- Controle y actualice el plan

2 – Proceso de planificación estratégica basado en cuestiones

Las etapas de su proceso son:

- Análisis SWOT – puntos fuertes, debilidades, oportunidades y amenazas
- Las partes interesadas identifican las mayores cuestiones y los objetivos
- Revisar la misión, visión y los valores de la empresa
- Desarrollar planes de acción (si es posible, anuales)
- Establecer el presupuesto
- Ejecutar y monitorear



3 – Plan estratégico de alineación

Puede ser útil para los negocios que quieren entender por qué sus objetivos no alcanzan los resultados esperados, o que quieren ajustar sus metas.

- Delinear la misión, los recursos y las acciones
- Identificar lo que está funcionando y lo que necesita cambiar
- Determinar cómo ocurrirán esos cambios
- Añadir los cambios al proceso de planificación estratégica



4 – Planificación estratégica de escenarios



Las etapas de ese proceso de planificación estratégica son:

- Los participantes proyectan diferentes escenarios que pueden ocurrir externamente y afectar a la empresa.
- Para cada escenario, se proyectan tres posibilidades: la peor, la mejor y la razonable
- Se hace un brainstorm de cómo respondería la organización a cada una de las posibilidades de la mejor manera posible
- Agréguelo a la planificación estratégica

5 – Proceso de planificación estratégica orgánica



Este plan progresa naturalmente a través de un enfoque continuo en valores comunes y una comunicación consistente entre los participantes.

- *Aclare los valores culturales de la empresa*
- *Articule la visión*
- *Converse sobre qué procesos son necesarios para llegar a esa visión y cómo se conducirán*
- *Establezca una cultura que recuerde a todos que ese tipo de proceso de planificación estratégica nunca acaba y siempre se debe actualizar.*
- *Enfoque en el aprendizaje y en la reflexión*