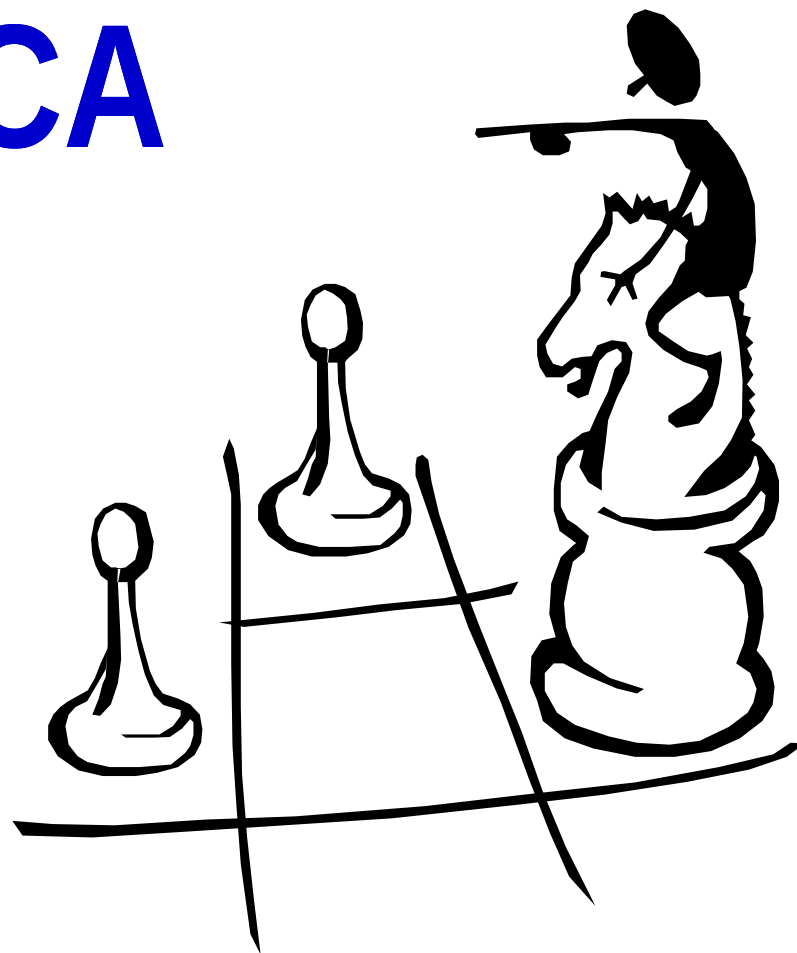


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



Antecedentes remotos

- ✓ Sun Tzu “El arte de la guerra”
Año 500 A.C.
- ✓ Años '70 surge la teoría de la planificación estratégica retomando conceptos.
- ✓ Años '90: auge y desarrollo, primero a nivel de empresas privadas, luego de organizaciones públicas.

¿Qué es una organización?

- Es un ente visto como un

SISTEMA SOCIO-TÉCNICO ABIERTO:

Conjunto de elementos interrelacionados con el fin de concretar uno o más objetivos definidos.



COMUNIDAD

CLIENTES

PROVEEDORES

OTRAS ORGANIZACIONES

ÓRGANOS REGULADORES

GOBIERNO

SINDICATOS

TECNOLOGÍAS

Proceso de Mejora Continua:

- Es un enfoque sistemático que se puede utilizar con el fin de *lograr crecientes e importantes mejoras en procesos que proveen productos y servicios a los usuarios o clientes.*

Fuerzas interactuantes

- **Fuerzas moldeadoras.** Cambios de la sociedad, impactos de las decisiones políticas y económicas de los gobiernos, cambios en los precios de las materias primas, costos laborales, costos sociales.
- **Fuerzas demandantes.** Demandas y exigencias del mercado, sus nuevos valores, su poder adquisitivo, las necesidades puntuales de los usuarios o clientes.
- **Fuerzas desafiantes.** La tecnología y la competencia (directa o indirecta, nacional o extranjera).
- **Fuerzas alimentadoras.** Los recursos que existen en el exterior de la organización (proveedores, nueva financiación, los resultados de la investigación, patentes, etc.)
- **Fuerzas satisfactoras.** Nuevos productos y nuevos servicios que satisfacen las necesidades de la gente fundamentalmente a partir del marketing.
- **Fuerzas aceleradoras.** Los recursos humanos: el factor de éxito de cualquier proyecto y la clave fundamental del éxito.

PLANEAR ES DECIDIR DE ANTEMANO:

- lo que debe hacerse
- cómo debe hacerse
- cuándo se hará
- quién lo hará

Necesidad de la planificación ¿Por qué?

VALORES

EXPECTATIVAS

**POLÍTICAS
DE GOBIERNO**

CONOCIMIENTOS Y TECNOLOGÍA

**EXPLOSIÓN
INFORMACIÓN**



Presupuestos de la planificación:

- **Misión:** Razón de ser de la organización.
- **Visión:** Horizonte querido de la organización.
- **Objetivos:** Resultados concretos a alcanzar.
- **Metas:** Desagregación de los objetivos, cuantificando y estableciendo plazos.

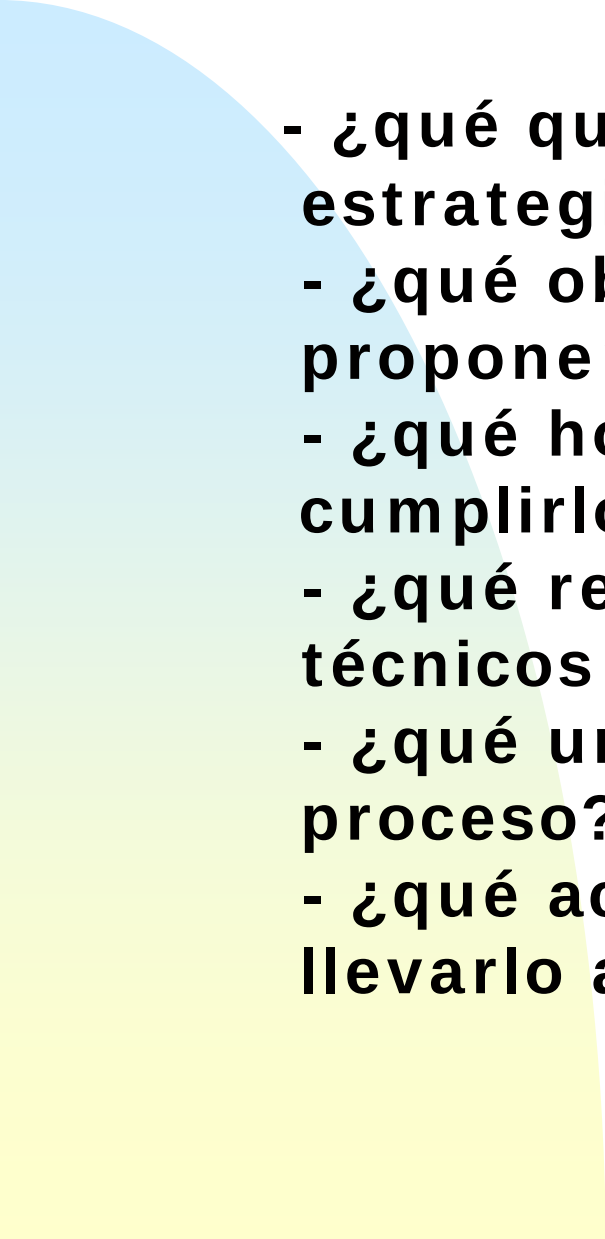
Responsable de la planificación: la Dirección

Compromisos que debería asumir:

- ✓ Fe en la planificación
- ✓ Aceptación real del cambio
- ✓ Invertir tiempo
- ✓ Sistema abierto de información
- ✓ Capacidad de establecer objetivos innovadores
- ✓ Sistema de incentivos vinculados al plan
- ✓ Sistema de control

Planificación Estratégica:

- Constituye una *herramienta de gestión* utilizada para la concreción de los objetivos organizacionales definidos. Pretende, a través de un proceso formal y metodológico ***posicionar a la organización en una situación futura y deseada***, cuyo producto final responda a las siguientes preguntas:

- 
- ¿qué queremos hacer para cumplir la estrategia de la empresa?
 - ¿qué objetivos de mejora nos proponemos?
 - ¿qué horizonte temporal tenemos para cumplirlos?
 - ¿qué recursos humanos, económicos, técnicos y materiales vamos a emplear?
 - ¿qué unidad será la responsable del proceso?
 - ¿qué acciones vamos a realizar para llevarlo a cabo?

El planeamiento estratégico:

- Permite colocar a la organización en una ***posición activa***, inclusive de “hacer que las cosas ocurran”.
- Busca impulsar a la organización en la dirección del ***crecimiento, desarrollo, diversificación e innovación***.

¿ Por qué hacerlo ?

- Tecnología variada y cambiante.
- Recursos escasos.
- Competencia intensa.
- Usuarios cada vez más exigentes.
- Poder de los medios de comunicación.

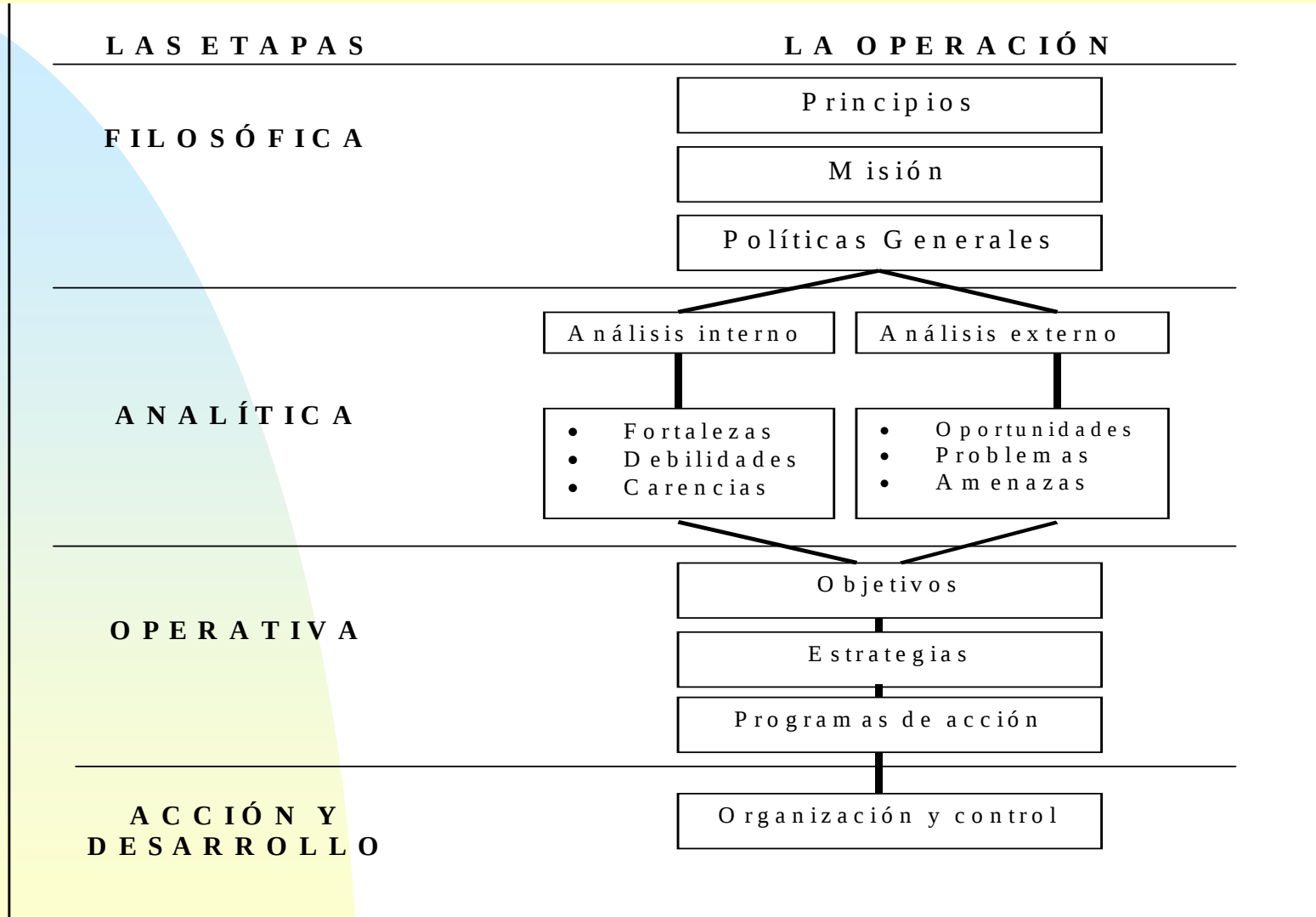
El administrador debe tener:

- Gran conocimiento de la actividad que se desarrolla en la organización.
- Gran conocimiento del ambiente que lo rodea; sus oportunidades y amenazas.

Herramientas:

- Para medir desempeños.
- Para evaluar el impacto de las decisiones.
- Sistemas de planificación.
- Sistemas de información.
- Sistemas de control.

PROCESO INTEGRADO DE PLANIFICACIÓN



La etapa filosófica

PRINCIPIOS Y VALORES

MISIÓN DE LA ORG.

AMBITO DE LOS PRINCIPIOS

- ✓ Individual o de las personas
- ✓ Estructural
- ✓ Actividad interior y exterior de la organización.

MISIÓN

- Es la razón por la que existe.
- Es la declaración de su finalidad y propósitos de largo plazo.
- Refleja visiones corporativas profundamente sostenidas.
- Generalmente está orientada al interior de la organización.

Un ejemplo:

Misión de la DGR (Dirección General de Registros - MEC)

*Garantizar la seguridad del
tráfico jurídico mediante la
publicidad de los actos y
negocios jurídicos que la ley
determina, a través de la
registración e información a
los interesados*

Otro ejemplo:

Misión de SIS: (UTE)

"Definir estrategias corporativas de utilización de tecnología de información, encontrando con nuestros clientes las soluciones informáticas, que contribuyan al logro de sus objetivos, para beneficio de UTE y la comunidad."

VISIÓN

*Es una declaración de aspiración
sobre el horizonte querido de la
organización.*

Responde a las siguientes
preguntas:

- ❖ ¿Qué queremos ser?
- ❖ ¿Dónde queremos estar?

Un ejemplo:

Visión de la DGR (Dirección General de Registros)

Constituir una organización flexible, capaz de adaptarse a los cambios del entorno, para satisfacer integralmente las necesidades de los usuarios

Otro ejemplo:

Visión de SIS (UTE)

“Ser una organización reconocida por el profesionalismo, valores y principios de nuestra gente, creando soluciones informáticas efectivas que superen las expectativas de nuestros clientes, posicionando estratégicamente a UTE en un entorno crecientemente competitivo.”

Definiciones de un negocio:

EMPRESA:	Hacia el producto	Hacia el cliente
■ Revlon	■ Vendemos cosméticos	■ Vendemos esperanza
■ Xerox	■ Fabricamos equipos de copiado	■ Ayudamos a las oficinas a mejorar su productividad.
■ Columbia pictures	■ Hacemos películas	■ Comercializamos la diversión
■ Carrier	■ Fabricamos equipos de aire acondicionado	■ Proporcionamos clima confortable al hogar

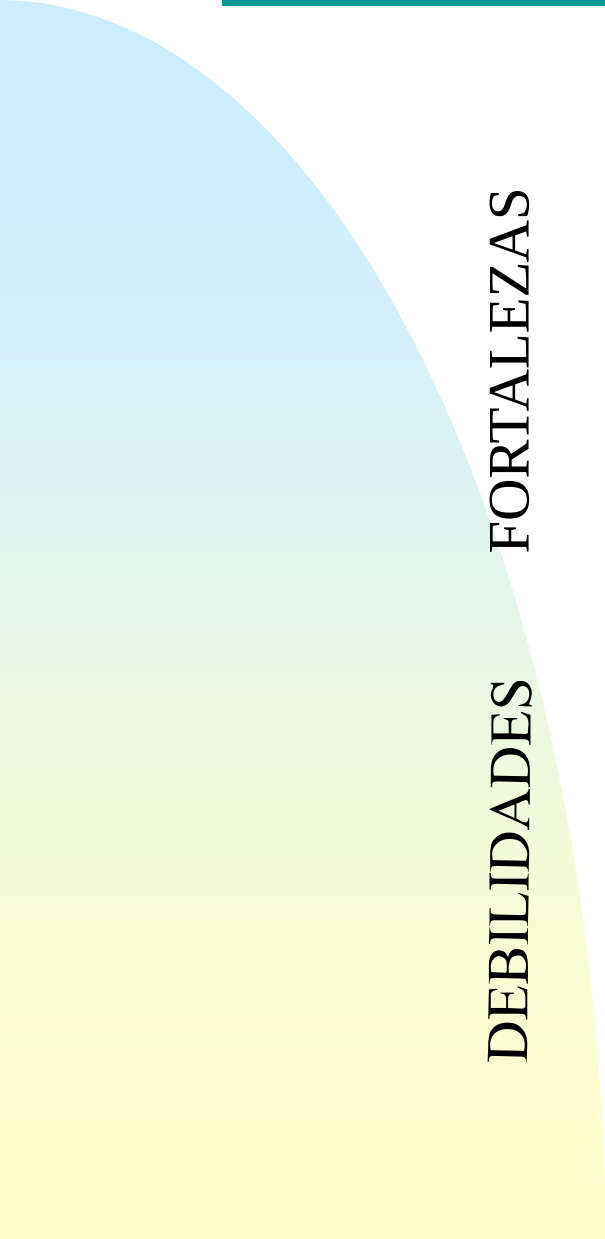
Análisis del ambiente interno: fortalezas y debilidades

- Rec. humanos
- Rec. Financieros
- Rec. Materiales e Infraestructura
- Antecedentes
- Tecnología
- Información
- Comunicación
- Estructura
- Sinergia (Trabajos en equipo).

Análisis del ambiente externo: oportunidades y amenazas

- Variables económicas
- Aspectos sociales
- Aspectos tecnológicos
- Aspectos políticos
- Necesidades, deseos, tendencias
- Imagen de la organización
- Competencia
- Marco regulatorio

MATRIZ FODA



	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	FO	
DEBILIDADES		DA

La etapa operativa

El equipo planificador
plantea:

- **Los objetivos.**
- **Las metas.**
- **Las estrategias.**

ESTRATEGIA

Es la adaptación de los *recursos* y *habilidades* de la organización al entorno cambiante, aprovechando sus *oportunidades* y evaluando los *riesgos* en función de objetivos y metas.

Un ejemplo:

Estrategia de ANCEL

- **Corporativa:** *posicionar a ANTEL en una situación de avanzada dentro del mercado de telefonía celular.*
- **De negocios:** *Realizar la operación y comercialización a través de una Unidad Estratégica de Negocios dependiente de ANTEL.*
- **De Marketing:**
 - ✓ *Producto: Aparatos de última generación, con correo de voz y facilidades; cobertura nacional.*
 - ✓ *Precio: Menores precios logrando una ampliación del mercado.*
 - ✓ *Plaza: Venta en locales propios y distribuidores.*
 - ✓ *Publicidad: Campañas de promoción - Exoneración de tasa de conexión, minutos libres, etc.*

Otro ejemplo:

Estrategia de la DGR

- **Corporativa:** Alcanzar nivel de las mejores organizaciones registrales en el mundo.
- **De negocios:** Realizar los procesos optimizando los medios informáticos para que sean más dinámicos y seguros en beneficio del usuario.
- **De Marketing:**
 -  **Producto:** Simplificar procesos de solicitud y expedición de certificados. Brindar posibilidades de acceso múltiple a la información.
 -  **Precio:** Mantener una tasa registral de niveles competitivos con otros países del área.
 -  **Plaza:** Un servicio registral en cada cabeza de departamento y en zonas densamente pobladas.
 -  **Publicidad:** Internet - Conferencias - Publicaciones.

Principales productos de un Sistema de Planificación Estratégica:

Ejemplo: ANCEL

- ✓ **Estrategias.**
- ✓ Aumentar la participación en el mercado mediante la oferta de un producto atractivo al cliente.
- ✓ **Objetivos:** Definición cualitativa y cuantitativa de los resultados a ser logrados.
- ✓ Obtener un 25 % más de clientes.
- ✓ **Metas:** Desagregación de los objetivos, cuantificando y estableciendo plazos.
 - Poner a la venta aparatos de última generación a precios competitivos dentro del plazo de ... meses.
 - Establecer una campaña masiva de promoción en todos los medios de comunicación dentro del plazo de ... meses.

Principales productos de un Sistema de Planificación Estratégica: Ejemplo: DGR

- ✓ **Estrategias.**
- ✓ Aumentar la satisfacción del cliente con el servicio potenciando los medios informáticos.
- ✓ **Objetivos:** Definición cualitativa y cuantitativa de los resultados a ser logrados.
- Expedir los certificados de información en forma correcta en el día o dentro del plazo máximo de 24 horas en todas las oficinas del país.
- ✓ **Metas:** Desagregación de los objetivos, cuantificando y estableciendo plazos.
- Realizar reuniones con Directores de todas las oficinas registrales para formar conciencia y lograr compromisos. Plazo: un mes.
- Poner en funcionamiento un Centro de Capacitación Registral para los funcionarios técnicos y administrativos. Plazo: 6 meses.

¿Cómo funciona?

- Tácticas - Planes de acción - Proyectos:

Conjunto de actividades programadas en el tiempo para la obtención de determinados resultados, bajo la responsabilidad de un Gerente.-

L acticas:

Medidas concretas que responden a la estrategia prefijada, que son claves para el logro de los objetivos. Ejemplo:

- Fortalecer el equipamiento informático.
- Instalar programas adecuados a las necesidades.
- Reingeniería de los procesos internos.
- Motivar adecuadamente a los funcionarios.

Planes de acción - Proyectos

- Explicación de por qué se formula el plan, los recursos necesarios, análisis costo/beneficio, cronogramas.

Cómo se establecen

Con reuniones de la Alta Dirección:

- Para la formulación de los planes.
- Para el seguimiento y evaluación.

La planificación estratégica oficial

Variantes y particularidades respecto de la teoría general:

No se definen estrategias y tácticas.

- **El gobierno define lineamientos estratégicos en diversas áreas.**
- **Se establecen objetivos estratégicos, los que pueden ser generales o prioritarios:**
 - **de gobierno (a nivel de cada Ministerio).**
 - **de cada Unidad Ejecutora.**
- **Los créditos asignados a cada UE deben asociarse a los objetivos estratégicos establecidos.**

¿Cómo se evalúa?

- Con un **Sistema de Información Gerencial.**

REQUISITOS DE UN BUEN SIG

- ⇒ Rápida actualización de datos a todos los usuarios.
- ⇒ Adecuadas medidas de seguridad.
- ⇒ Flexibilidad.
- ⇒ Definir información de salida.
- ⇒ Definir sistema de soporte.
- ⇒ Definir responsables por la obtención.
- ⇒ Evaluar costo / beneficio.
- ⇒ Proporcionar información relevante, significativa.
- ⇒ Ser presentada en forma comparativa.
- ⇒ Oportuno y periódico.
- ⇒ Exacto.

Medición de resultados

INDICADORES

Es una medida de eficiencia del proceso de aplicación de recursos.

Elementos:

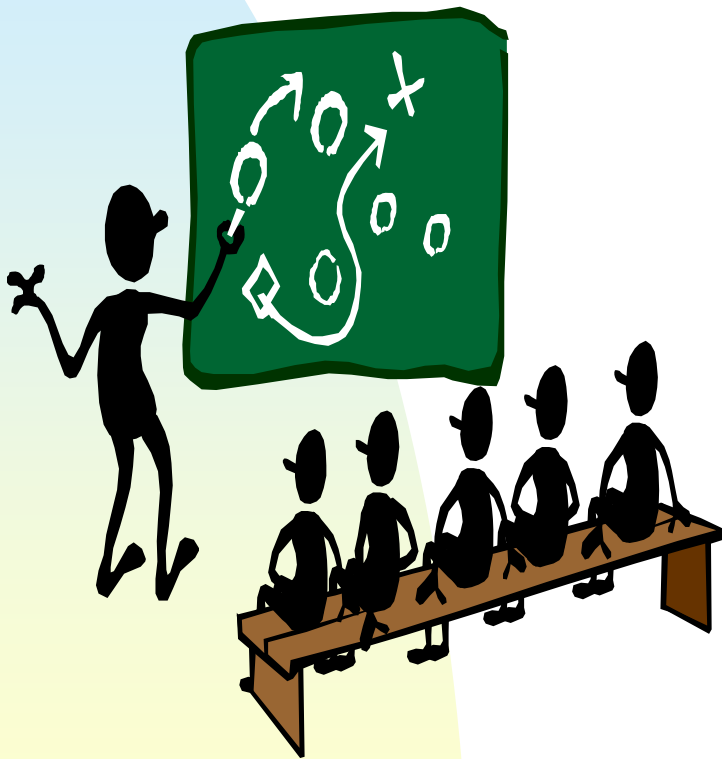
- Un atributo específico escogido como medida de eficacia, eficiencia o calidad.
- El patrón o escala en que el atributo es medido.
- La meta: el valor que la organización espera alcanzar.

Ejemplo: Tiempo de demora en expedición de los Certificados Registrales: 24 horas.

Beneficios de la Planificación Estratégica

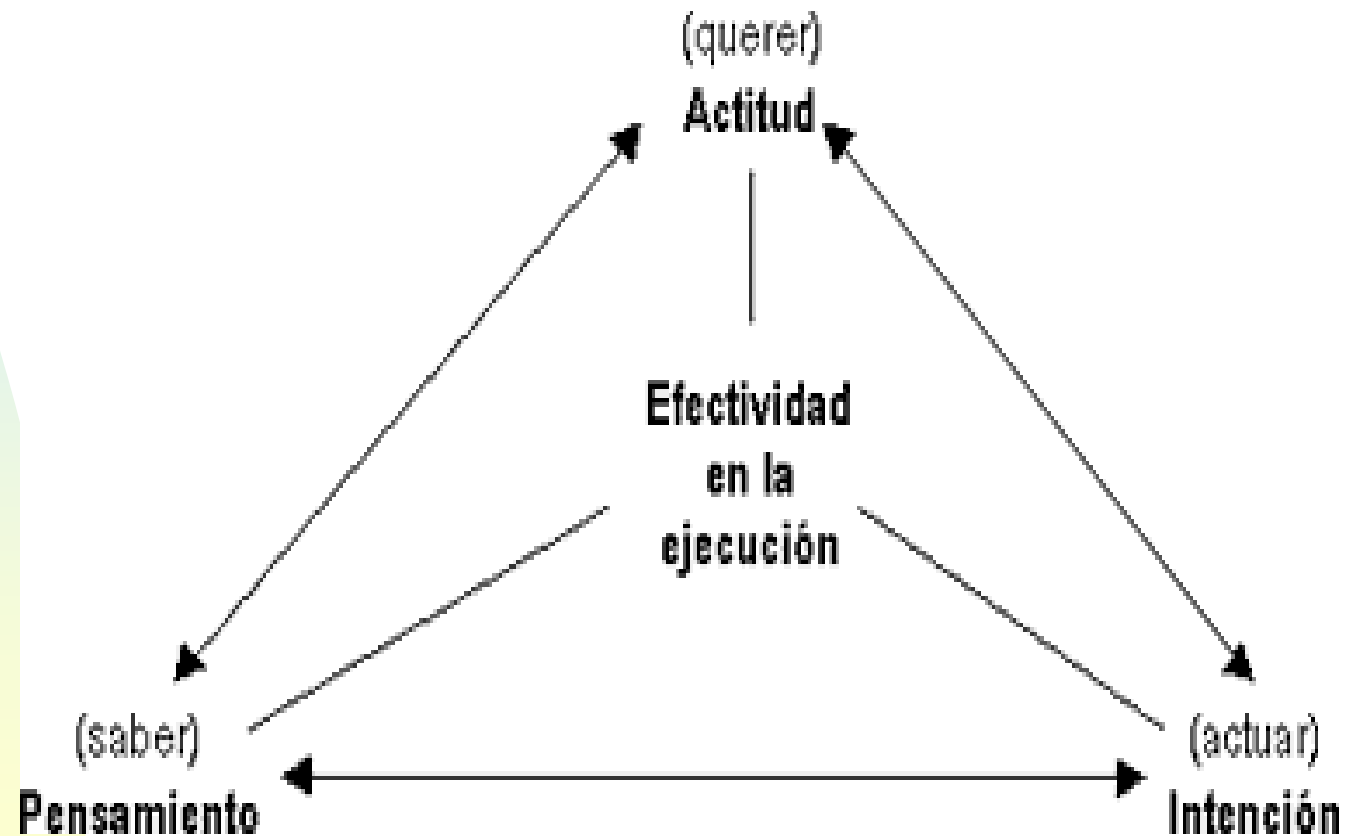
- Exige al Gerente que se formule y conteste preguntas claves de su organización.
- Aclara oportunidades y peligros futuros de la organización.
- Proporciona bases para medir el desempeño de la organización.
- Ayuda a establecer prioridades.
- Motiva a las personas.
- Ayuda a capacitar a los Directivos.

Factores de éxito en la implantación de un sistema de Planificación Estratégica



- Participación de todos los involucrados.
- Competencia.
- Comunicación.
- Motivación.
- Evaluación y ...
- **TENACIDAD.-**

Requisitos de eficacia de la P.E.





**“Una Visión de Futuro sin acción es
simplemente un sueño;**

**Una acción sin Visión de Futuro carece de
sentido;**

**Una Visión de Futuro puesta en práctica
puede cambiar el mundo”**

...y recuerda que las grandes obras:

- ❑ *las sueñan los locos visionarios,*
- ❑ *las llevan adelante los luchadores natos,*
- ❑ *las aprovechan los felices cuerdos*
- ❑ *y las critican los inútiles crónicos*