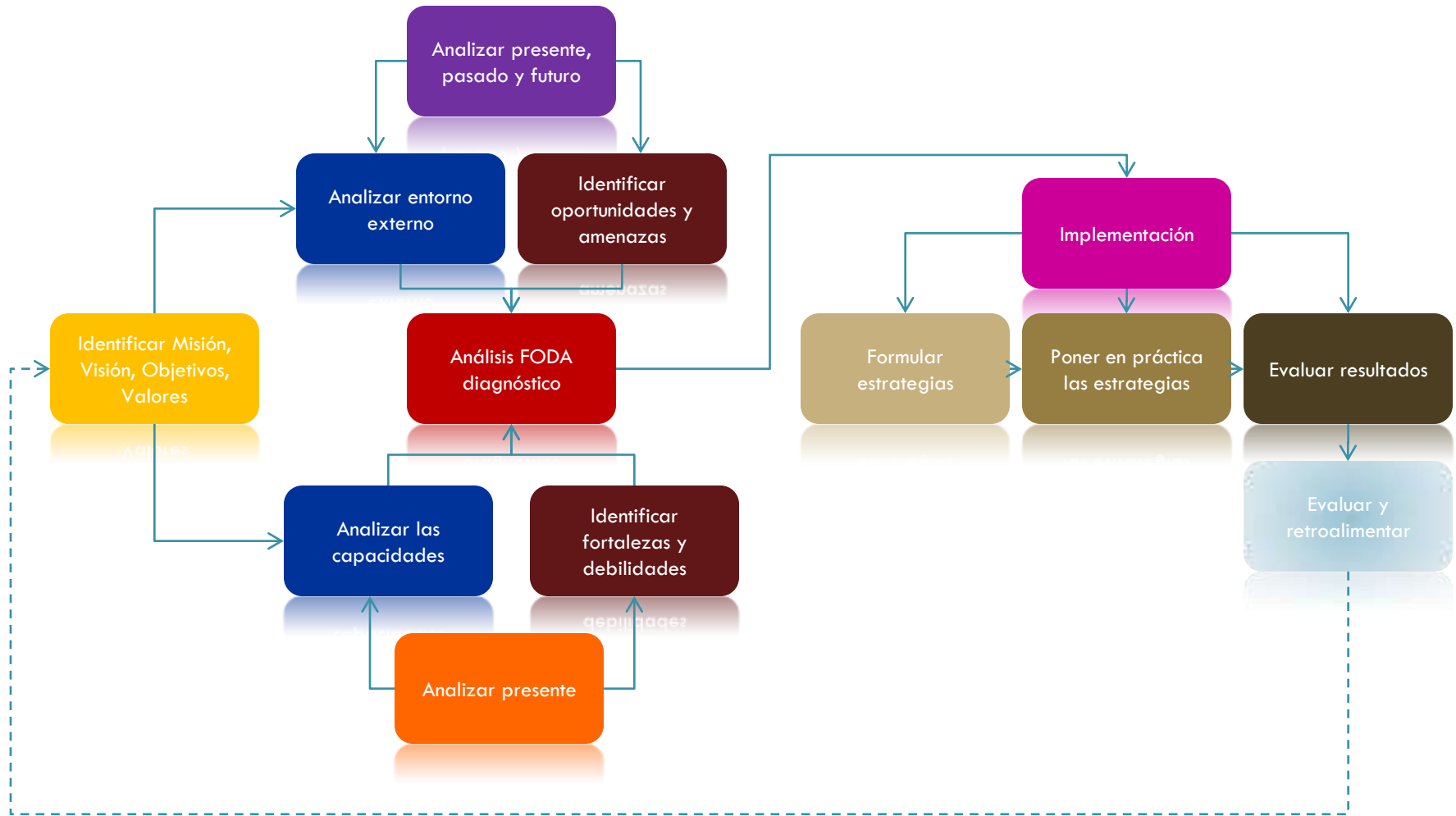


PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Sesión 3

Esquema del proceso



Metas



- Cuantificación del Objetivo
- Expresan en un valor cuantitativo o cualitativo del Objetivo
- Debe ser precisa
- Debe tener ámbito temporal y espacial

Estrategia

Son las grandes acciones o los caminos a seguir para el logro de los objetivos de la institución. Permiten concretar y ejecutar los objetivos estratégicos.



Políticas



Son las directrices generales para la toma de decisiones que establecen los límites estableciendo aquellas que pueden tomarse y excluyendo las que no se permite, para de esta forma hacer compatibles los objetivos con la ideología de la organización. Es decir, son las normas que condicionan la forma como tiene que lograrse los objetivos y desarrollarse las estrategias.

HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE ENTORNO

LA MATRIZ FODA

Análisis PEST

Variables Claves del Entorno

1. Factores **P**olíticos, gubernamentales y jurídicos.
2. Factores **E**conómicos.
3. Factores **S**ociales, culturales, demográficos y geográficos.
4. Factores **T**ecnológicos.



Análisis PEST

Factores Políticos

Aspectos acerca de políticas locales, nacionales y supranacionales que se deben considerar:

- Política tributaria
- Política de gasto público
- Política industrial
- Política monetaria
- Situación del comercio internacional
- Proyectos

Factores Económicos

Los factores económicos locales, nacionales y globales que se deben considerar:

- Ciclo económico
- Niveles de empleo
- Inflación
- Tasa de interés y tipo de cambio
- Mercado de valores
- Desarrollo económico

Análisis PEST

Factores Sociales

Cambios demográficos y valores culturales y sociales del país:

- Crecimiento poblacional
- Estructura por edad
- Movimientos migratorios internos
- Cambios sociales y culturales

Factores Tecnológicos

Los cambios en la tecnología pueden producir un impacto rápido y drástico en la economía. Los aspectos a considerar son:

- Nivel de inversión en investigación y desarrollo
- Métodos de producción
- Índice de adopción de nuevas tecnologías

Misión

Declaración duradera de propósitos que distingue a una institución de otras similares. Es un compendio de la razón de ser de una institución, esencial para formular los objetivos y determinar estrategias.



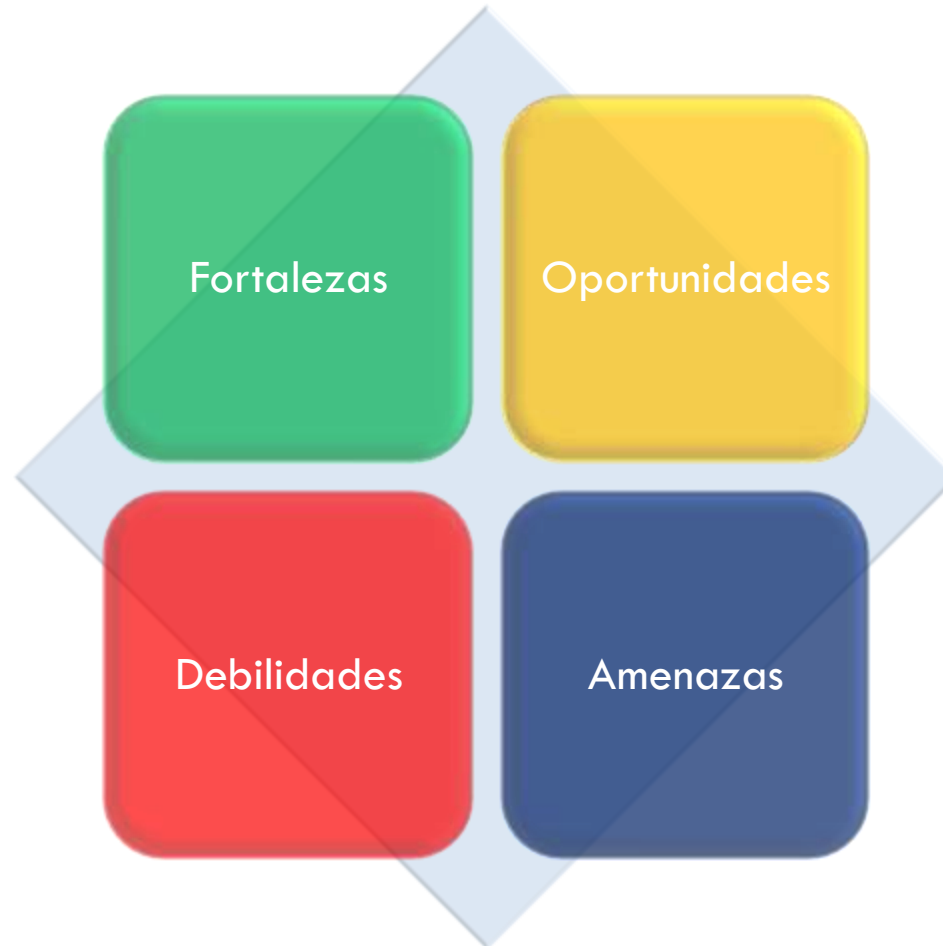
¿Para qué existe la organización?

Visión

Es la declaración amplia y suficiente de donde quiere estar la institución dentro de 5 o 10 años. Es un conjunto de ideas generales que proveen el marco de referencia de lo que una institución es y quiere ser en el futuro.



Criterios de Evaluación del Entorno Interno



Criterios de Evaluación del Entorno Interno

FORTALEZAS

- Toda situación que favorezca para conseguir la Visión.
- Toda situación que permita enfrentar amenazas externas.
- Toda situación que permita aprovechar las oportunidades.

DEBILIDADES

- Toda situación interna que limite el cumplimiento de la Misión.
- Toda situación interna que impida aprovechar las oportunidades.
- Toda situación que impida minimizar el impacto de las amenazas.

Criterios de Evaluación del Entorno Externo

AMENAZAS

Toda situación externa que afecta en forma negativa el cumplimiento de la Misión o la Visión de la institución.

OPORTUNIDADES

Toda situación externa que favorezca el cumplimiento de la Misión y/o Visión de la institución.

PONDERACIONES

ARCHIVO

Proceso de Planificación.

Análisis Interno

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

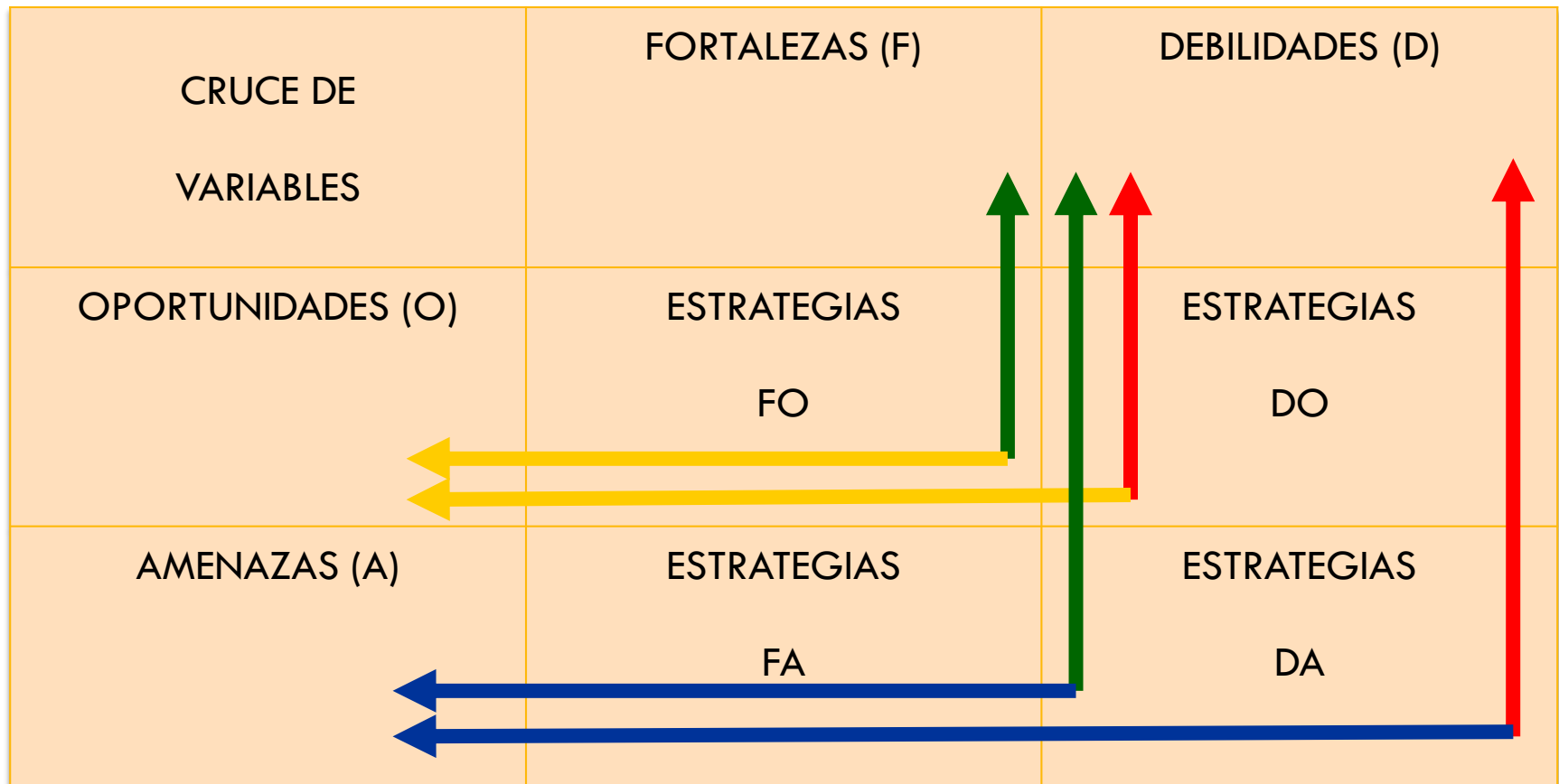
Proceso de Planificación.

Análisis Externo

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Proceso de Planificación.

Cruce de Variables



Proceso de Planificación.

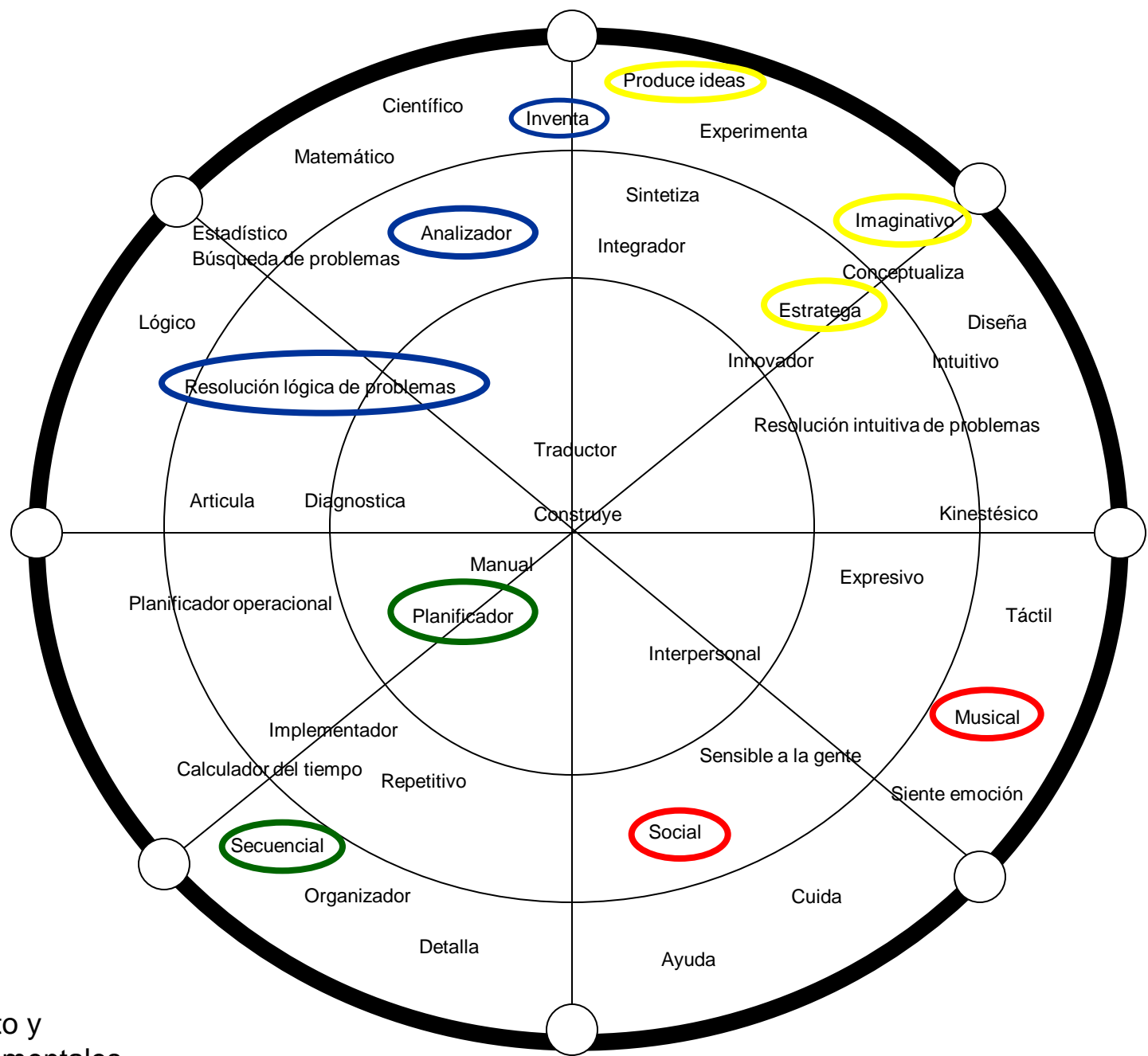
Cruce de Variables

CRUCE DE VARIABLES	FORTALEZAS (F) Hacer lista de fortalezas	DEBILIDADES (D) Hacer lista de debilidades
OPORTUNIDADES (O) Hacer lista de oportunidades	ESTRATEGIAS FO Usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	ESTRATEGIAS DO Minimizar debilidades aprovechando oportunidades
AMENAZAS (A) Hacer lista de amenazas	ESTRATEGIAS FA Usar fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas	ESTRATEGIAS DA Minimizar debilidades y evitar amenazas

EJERCICIO

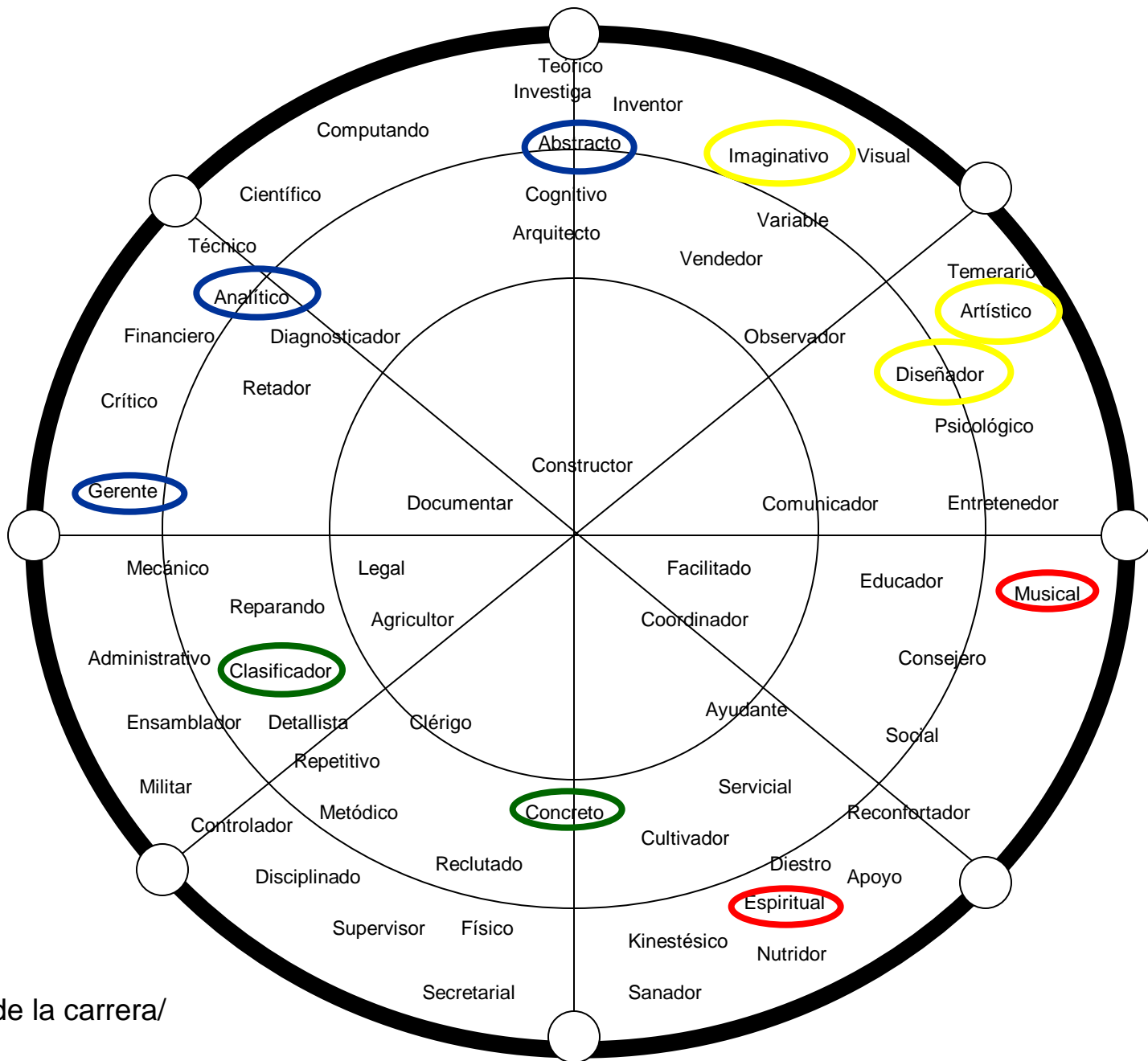
Conformación de equipos de alto desempeño para un proceso de planificación estratégica

Mapa 1



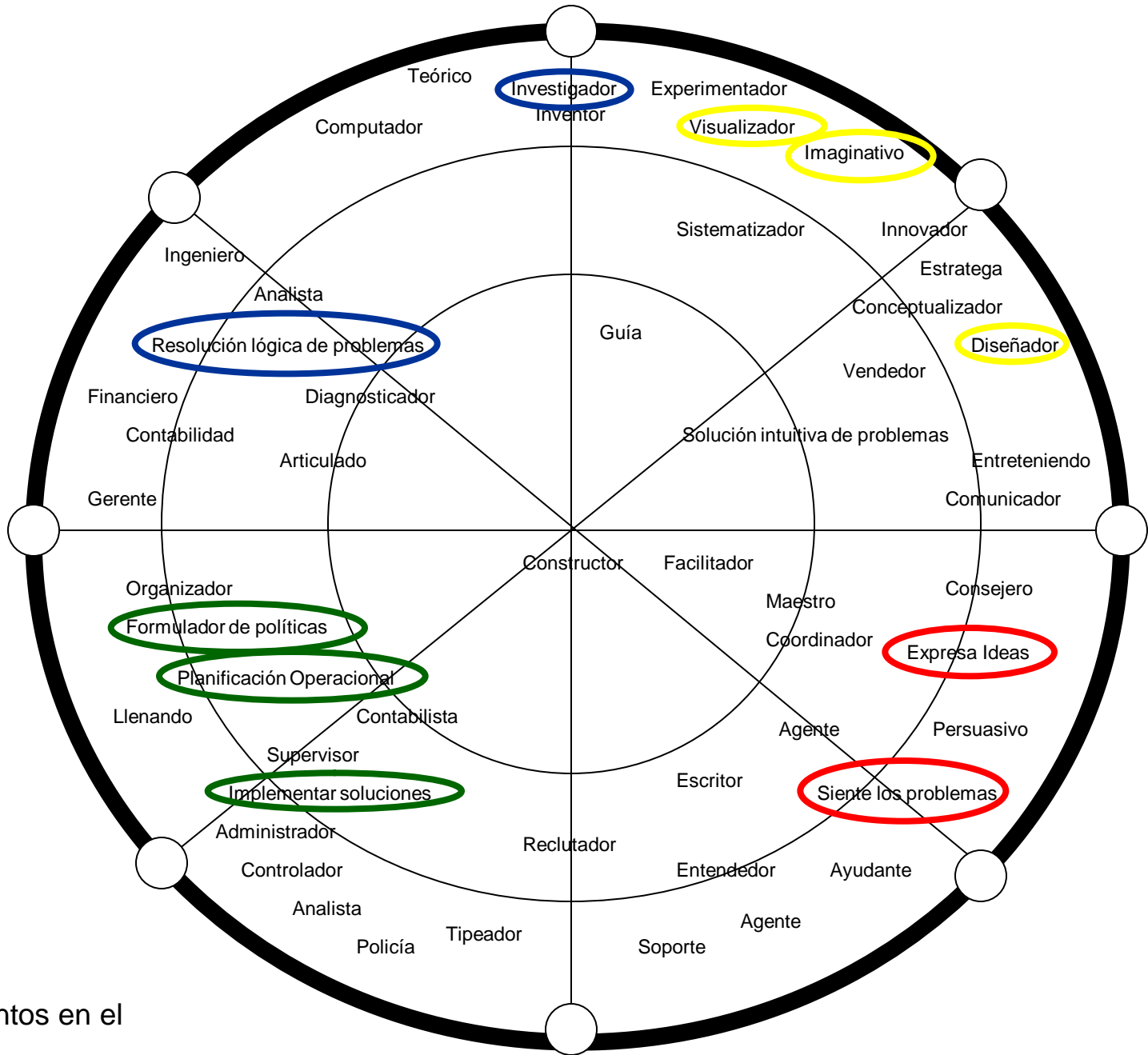
Modos de
Pensamiento y
actividades mentales

Mapa 2



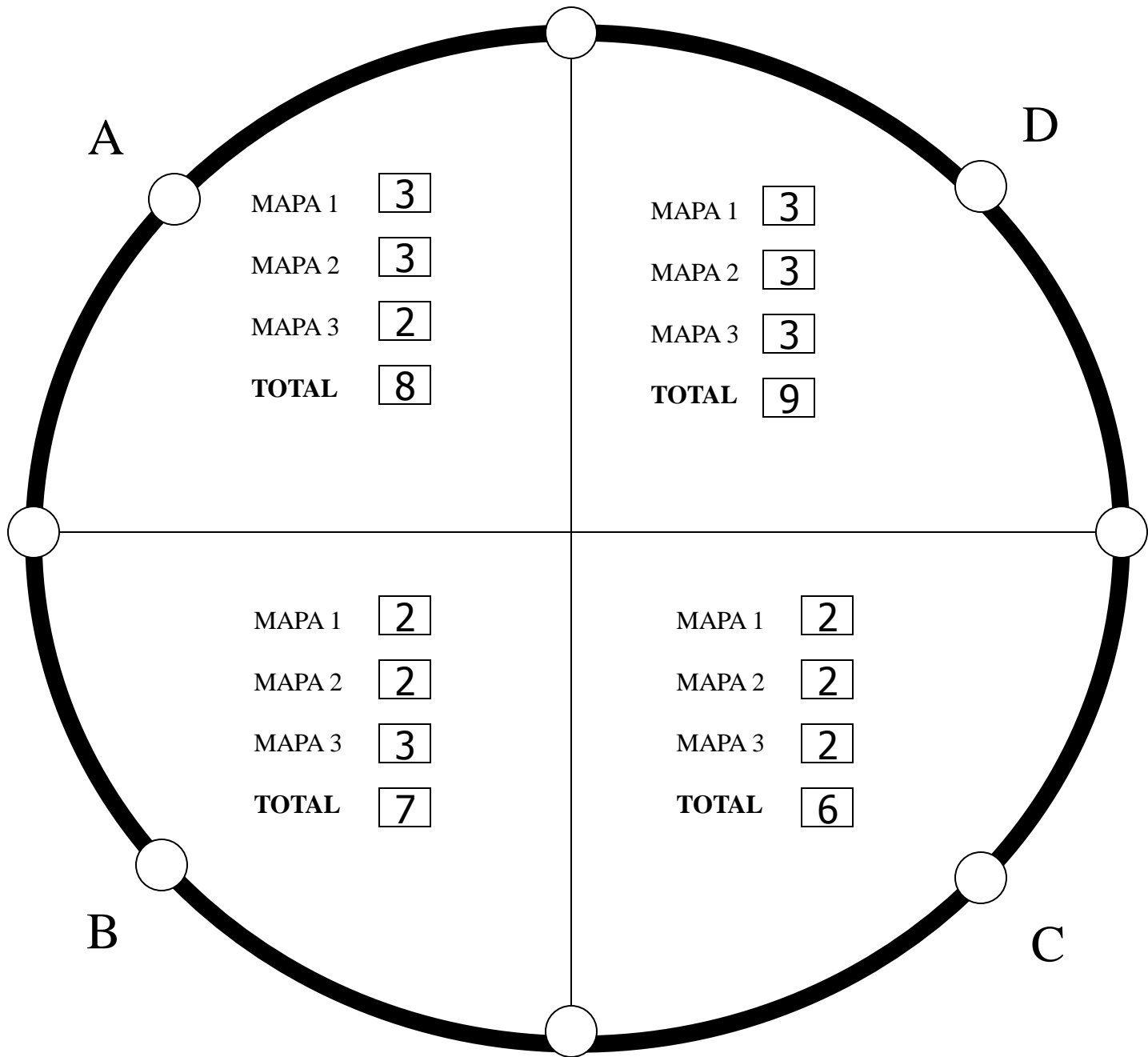
Elementos de la carrera/
profesión

Mapa 3



Requerimientos en el trabajo

Perfil



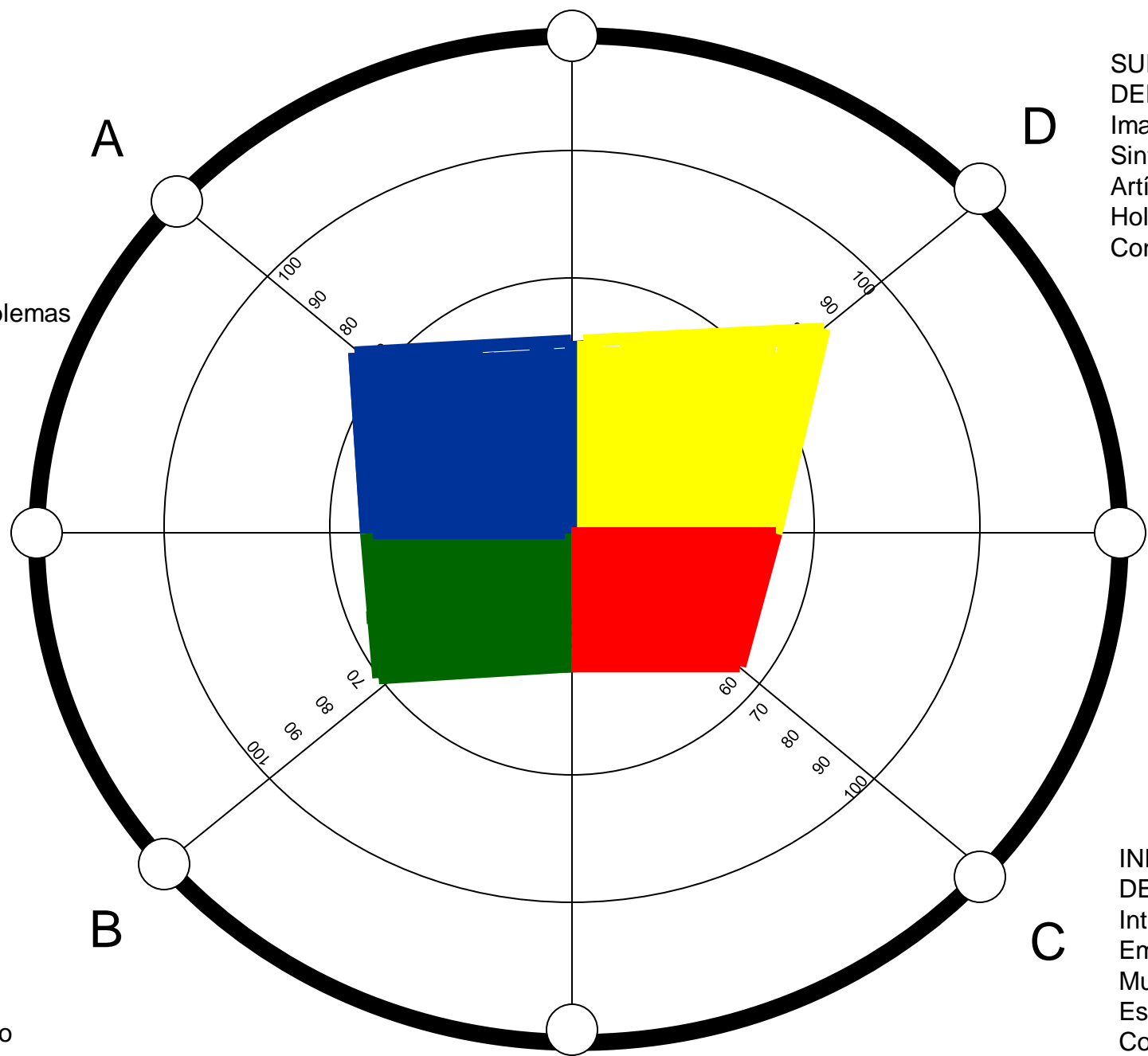
Perfil

A
SUPERIOR
IZQUIERDO
Lógico
Analizador
Matemático
Técnico
Resuelve problemas

D
SUPERIOR
DERECHO
Imaginativo
Sintetizador
Artístico
Holístico
Conceptualizador

B
INFERIOR
IZQUIERDO
Controlado
Conservador
Planificador
Organizado
Administrativo

C
INFERIOR
DERECHO
Interpersonal
Emotivo
Musical
Espiritual
Conversador



AMARILLOS

NEWTON
SOCRATES
ARISTOTELES
SHAKESPEARE
DESCARTES
EINSTEIN
PLATON
HIPOCRATES
DA VINCI
BILL GATES

VERDES

THATCHER
CHOPIN
CHURCHILL
CARTER
LUTHER KING
BACH
MARCO POLO
JULIO CESAR
GHANDI
BONAPARTE
BOLÍVAR

AZULES

B. FRANKLIN
MADAME CURIE
GERONIMO
MADRE TERESA
TOMAS JEFFERSON
PICASSO
WALESA
LAO TSU
ANGELINA JOLIE
RIGOBERTA MENCHU
ELIZABETH TAYLOR

ROJOS

GOLDA MEIER
KANT
MOZART
BEETHOVEN
GALILEO
DUMAS
GARCÍA MARQUEZ
ADAM SMITH
VARGAS LLOSA
ISABEL ALLENDE

Estilos de Pensamiento y Planificación Estratégica



Criterios de Evaluación del Entorno Interno

FORTALEZAS

- Toda situación que favorezca para conseguir la Visión.
- Toda situación que permita enfrentar amenazas externas.
- Toda situación que permita aprovechar las oportunidades.

DEBILIDADES

- Toda situación interna que limite el cumplimiento de la Misión.
- Toda situación interna que impida aprovechar las oportunidades.
- Toda situación que impida minimizar el impacto de las amenazas.

VALORACIÓN

ALTA: totalmente desarrollable en la institución hoy y solo se requiere ajustes mínimos.
MEDIA: existe, funciona bien en la institución y hay acciones concretas para mejorar más.
BAJA: existe, funciona aceptable pero se tienen que hacer acciones generales

VALORACIÓN

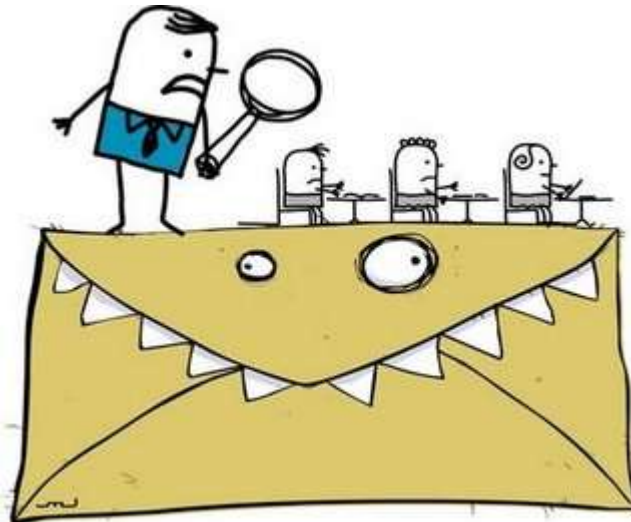
ALTA: definitivamente no existe en la institución actualmente.
MEDIA: existe, pero es totalmente deficiente actualmente y no hay acciones para mejorarla.
BAJA: existe, es deficiente y hay algunas acciones aisladas para mejorarla en el corto plazo.

Criterios para Evaluación del Entorno Interno

1. Elaborar una lista de fortalezas y debilidades claves de la institución (de 5 a 20).
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:
 - ▣ Sin importancia: 0.0
 - ▣ Muy importante: 0.1
3. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1.0.
4. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:
 - ▣ Debilidad importante: 1
 - ▣ Debilidad menor: 2
 - ▣ Fortaleza menor: 3
 - ▣ Fortaleza importante: 4
5. Multiplicar cada factor por su clasificación, para establecer el ponderado de cada variable.
6. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una institución.

Criterios para Evaluación del Entorno Interno

- Sin importar el número de factores incluidos, el resultado total ponderado puede oscilar de un resultado bajo de 1.0 a otro alto de 4.0, siendo 2.5 el resultado promedio.
- Los resultado mayores a 2.5 indican una institución poseedora de una fuerte posición interna, mientras que los menores a 2.5 muestran una organización con debilidades internas.



Criterios para Evaluación del Entorno Interno

Ejemplo

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Autonomía	0.2	4	0.80
Nivel directivo con capacidad gerencia	0.2	3	0.60
Instalaciones adecuadas	0.1	1	0.10
Pocos equipos informáticos	0.2	2	0.40
Falta de capacitación	0.2	1	0.20
Carencia de sistemas de información	0.1	1	0.10
Total	1.0		2.21

Criterios de Evaluación del Entorno Externo

AMENAZAS

Toda situación externa que afecta en forma negativa el cumplimiento de la Misión o la Visión de la institución.

OPORTUNIDADES

Toda situación externa que favorezca el cumplimiento de la Misión y/o Visión de la institución.

VALORACIÓN

IMPACTO: hecho que incide directamente sobre la misión, visión y metas de una institución (alto, mediano y bajo).

TENDENCIA: fuerza que orienta a un hecho significativo hacia su desaparición, permanencia o fortalecimiento en el tiempo (corto, mediano y largo plazo)

IMPORTANCIA: grado de significación de un hecho o evento (poca, mediana y mucha)

Criterios para valoración del Entorno Externo

1. Elaborar una lista de amenazas y oportunidades decisivas de la institución (de 5 a 20).
2. Asignar una ponderación a cada factor que oscila entre:
 - ▣ Sin importancia: 0.0
 - ▣ Muy importante: 0.1
3. La sumatoria de todas las ponderaciones dadas a los factores debe ser 1.0.
4. Hacer una clasificación de 1 a 4 para indicar el impacto que cada variable representa:
 - ▣ Amenaza importante: 1
 - ▣ Amenaza menor: 2
 - ▣ Oportunidad menor: 3
 - ▣ Oportunidad importante: 4
5. Multiplicar cada factor por su clasificación, para establecer el ponderado de cada variable.
6. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado ponderado para una institución.

Criterios para valoración del Entorno Externo

- El resultado más alto posible para una institución es 4.0 y el resultado total ponderado menor posible es 1.0.
- El resultado ponderado promedio es 2.5
- Un resultado 4.0 indica que una institución desarrolla su gestión en un entorno atractivo y que tiene grandes oportunidades externas.
- Un resultado 1.0 mostraría una institución que está en un entorno difícil y enfrenta graves amenazas externas.

Criterios para valoración del Entorno Externo

Ejemplo

Factores Claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
Apoyo político	0.2	4	0.80
Disminución de importaciones	0.2	4	0.80
Cultura Tributaria	0.2	1	0.20
Recesión Económica	0.2	1	0.20
Evasión Tributaria	0.2	2	0.40
TOTAL	1		2.40

Proceso de Planificación.

Análisis Interno

FORTALEZAS		DEBILIDADES	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

VERDES/ROJOS

Proceso de Planificación. Análisis Externo

OPORTUNIDADES		AMENAZAS	
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
6.	6.
7.	7.
8.	8.
9.	9.
10.	10.

Matriz FODA.

Estrategias Debilidades/Amenazas

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ROJO/AZUL

Matriz FODA.

Estrategias Debilidades/Oportunidades

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

ROJO/AMARILLO

Matriz FODA.

Estrategias Fortalezas/Amenazas

1.

2.

3.

4.

5.

6.

VERDES/AZULES

Matriz FODA.

Estrategias Fortalezas/Oportunidades

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

VERDES/AZULES

Búsqueda de las estrategias

Estrategias	Dirigidas a cuáles amenazas y a cuáles oportunidades (amarillos, azules y rojos)	Áreas funcionales involucradas (todos)	Acción Táctica (verdes)	Fortalezas y Debilidades (verdes, azules y rojos)
1.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.	1. 2. 3.
2.				
3.				
4.				
5.				