

PROGRAMA REGIONAL DE DESARROLLO DE COMPETENCIAS ORGANIZACIONALES

CURSO PLANIFICACION ESTRATEGICA Y PLAN DE NEGOCIOS. MANUAL DEL CURSO

Profesor: Eliana Castillo Urtubia.

AÑO 2004

¹ Eliana Castillo Urtubia, Admin Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad de Santiago. Académica de la Universidad Diego Portales y de la Universidad de Chile.



INDICE

INTRODUCCIÓN	3
OBJETIVOS DEL CURSO	3
DESCRIPCIÓN DEL CURSO	4
MÓDULO UNO: DISEÑO ESTRATÉGICO	9
UNIDAD I Misión Institucional	11
UNIDAD II Análisis del Entorno	18
UNIDAD III Visión Institucional	26
UNIDAD IV Análisis Interno	30
UNIDAD V Formulación de Estrategias	37
UNIDAD VI Objetivos Estratégicos	43
ACTIVIDADES	
MÓDULO DOS: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA	47
UNIDAD I Definición de Políticas y Metas Anuales	49
UNIDAD II Estructura Organizacional	52
UNIDAD III Programación	56
UNIDADIV Gestión del Cambio	59
ACTIVIDADES	
MÓDULO TRES: LA EVALUACIÓN ESTRATÉGICA	61
UNIDAD I El control de Gestión	62
ACTIVIDADES	



Introducción

Las Instituciones, sin fines de lucro, que prestan Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) a las Micro y Pequeñas Empresas están respondiendo al desafío de constituirse en proveedoras eficientes, competitivas y sostenibles que puedan prestar un apoyo a sus clientes, agregando valor en sus negocios.

La sustentabilidad de las Instituciones que prestan SDE, implica por lo tanto, desarrollar ventajas competitivas, que le permitan diferenciarse en su mercado específico con servicios de calidad, responder a las necesidades reales de sus clientes. Implica también romper paradigmas vigentes y traspasar las fronteras del “mercado institucional” que ubica a las pequeñas empresas en beneficiarias y posicionarlas como demandantes que exigen precio y calidad, y por tanto están dispuestas a pagar por dichos servicios.

La Institución que implementa Planes Estratégicos inicia un proceso de reflexión sobre su estado futuro de mediano plazo, evaluando alternativas estratégicas que le permitan cumplir su Misión de atender a la pequeña empresa con calidad y así contribuir al desarrollo social y económico de éstas.

Es así, que le presentamos a las Instituciones que prestan SDE, una metodología para el diseño e implementación de un Plan Estratégico, orientado a generar competencias corporativas necesarias para ingresar al mercado de servicios, con estrategias efectivas que contribuirán a la sustentabilidad organizacional.



Objetivos

La Institución participante estará en condiciones de diseñar, implementar y evaluar un Plan Estratégico Organizacional, de acuerdo a su propia realidad, que contribuya efectivamente a generar ventajas competitivas que le darán sustentabilidad en el mercado de los SDE.

Competencias a Desarrollar

- Orientación al cliente
- Pensamiento estratégico
- Liderazgo para el cambio
- Capacidad de análisis crítico del entorno
- Aprendizaje continuo
- Capacidad de diseñar mapas de relaciones
- Adaptabilidad al cambio
- Capacidad de diseño de estrategias institucionales
- Capacidad de decisión bajo condiciones de incertidumbre
- Capacidad de negociación
- Capacidad de operacionalizar estados futuros
- Orientación a resultados
- Capacidad de asumir riesgos
- Capacidad de evaluación



Descripción Del Curso

Imagine que su organización es un barco en alta mar, la tripulación confía en usted, y en tierra lo esperan personas que necesitan con urgencia lo que usted lleva en su barco. Todos saben lo importante que es lograr que su viaje llegue a un buen fin.

¿Podría definir qué llevar en el barco, si no conoce las expectativas de las personas que esperan en el puerto? ¿Podría capitanear el barco hasta cumplir el objetivo si no tiene claro cuál es el puerto de destino? ¿Lograría llegar a alguna parte a través de las aguas turbulentas sin una carta de navegación, sin saber cuándo desplegar las velas sin peligro, o cuándo cambiar de timón? ¿Sería capaz de mantener la calma de la tripulación si ellos no saben hacia dónde van?

Es muy probable que su respuesta ante todas o alguna de estas preguntas sea positiva. Si es así, usted comprende qué puede significar para su organización el proceso de Planificación Estratégica.

Toda organización nace para alcanzar un fin, y sus directivos deben definir y explicitar ese sentido organizacional y así orientar a todos los integrantes por el camino que consideran más adecuado para cumplirlo.

Pero no basta con saber que la Institución tiene una finalidad. Es preciso saber con absoluta certeza de qué se compone esa finalidad, y que todos los integrantes la conocen, la comparten, y están dispuestos a trabajar por alcanzarla. Cuando una organización realmente sabe de qué es capaz, y cree firmemente en lo que puede llegar a ser, entonces tiene un objetivo estratégico, y sus directivos pueden orientar todas sus decisiones del día a día a alcanzar ese objetivo, y el equipo aclarar sus esfuerzos.

En pleno siglo XXI, la organización dispone de una gran cantidad de herramientas y metodología para ser más integral y coordinada en sus objetivos. Cada uno de estos instrumentos tiene su aporte particular, y están orientadas a desarrollar un ámbito específico; pero, tal vez ninguno de manera tan amplia, como la Metodología de Planificación Estratégica, que permite reforzar a la organización desde sus propios cimientos, estructurando una guía para orientar cada decisión hacia sus objetivos más importantes.

Así, las ONGs orientadas a prestar servicios de desarrollo empresarial (SDE) de las Micro y Pequeñas Empresas, disponen de una poderosa metodología de trabajo que les permite sustentar el logro de sus fines en el tiempo. Es un desafío para sus directivos y personal en general, que deben promover cambios institucionales orientados, principalmente, a dar respuestas efectivas a las demandas de un entorno turbulento, conocer sus mercados y definir las necesidades de sus segmentos de clientes, para diseñar servicios que tengan valor para éstos.

Este curso, a través del conocimiento de los conceptos y metodologías de trabajo básicas, y principalmente, en el desarrollo de los talleres de aplicación, les permitirá generar competencias corporativas para definir y alcanzar estados futuros organizacionales mejores que el actual.



La Planificación Estratégica: Bases Conceptuales

Las nuevas tendencias del entorno, como la incorporación de los países al mundo globalizado, el avance de las comunicaciones, el desarrollo vertiginoso de las tecnologías, las exigencias de calidad de los clientes, los subsidios del Estado, entre otros factores exigen a las Organizaciones sin Fines de Lucro (ONGs) que prestan SDE, definir de manera proactiva su posicionamiento y líneas de desarrollo sustentable.

Es así, que tanto una gran empresa productiva o una pequeña organización de caridad, requieren reflexionar y decidir las estrategias a utilizar para que en un futuro ocurran los propósitos deseados.

Planificación Estratégica, es un proceso dinámico e integrado que permite a la organización, inserta en un entorno turbulento, identificar su situación actual, establecer sus objetivos superiores a largo plazo, y planificar las tareas, integrando y dando un sentido de unidad institucional al comunicarlo a toda la estructura.

Permite dominar “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones inter funcionales que permiten a la organización alcanzar sus objetivos¹”, y conducirla en su totalidad para alcanzar un éxito conjunto.

Día a día, los directivos deben decidir los caminos por donde conducir a su organización, y confiar en que todos los integrantes de su equipo logren realizar su papel sin errores para alcanzar la victoria. Esta tarea es más simple y más segura cuando se conocen los objetivos estratégicos y las pautas generales para pasar desde la situación actual hacia el futuro. Esta es la lógica del método de Planificación Estratégica, y el enfoque que presenta en este curso.

Tal vez, usted no puede saber lo que pasará mañana en su organización. Pero su día a día puede ser más fácil si tiene una idea clara de lo que espera que pase en un futuro más lejano y trabajar para lograr que ese futuro ocurra.. Planificación Estratégica puede ser la diferencia entre navegar a ciegas y navegar mirando el horizonte... Una ventana hacia el futuro.



¿Por qué hacer Planificación Estratégica?

El modelo de Planificación Estratégica es una herramienta muy ventajosa para todo tipo de organizaciones, incluidas las ONGs, porque dada su orientación hacia los objetivos estratégicos, y su gran flexibilidad, entrega resultados que pueden generar grandes beneficios:

- ✚ Como **herramienta metodológica**, la Planificación Estratégica nos acompaña, a través de un conjunto de etapas secuenciales, en un proceso de diseñar estados futuros deseados, y aunar las potencialidades organizacionales en términos de eficacia y eficiencia, que la convierten en un fuerte mecanismo de superación institucional.
- ✚ Es una gran herramienta de **cambio**, no sólo involucra la creación de escenarios fundamentados sobre bases racionales y desestimando otros sustentados en la ficción, sino que permite identificar y desarrollar las fortalezas y trabajar en la superación de las debilidades, y lo que puede ser aún más importante, compromete a todos sus participantes en la consecución de los objetivos, para orientar esfuerzos individuales y sectoriales hacia fines compartidos.
- ✚ No sólo eso, el modelo de Planificación Estratégica permite a la organización actuar en el **corto plazo** sobre los objetivos más inmediatos, diseñar nuevas ideas de comunicación, y entrega una importante referencia de medición de la calidad de la gestión para la Institución, orientados por la perspectiva de largo plazo.
- ✚ La Planificación Estratégica permite dar prioridad a algunas actividades de la organización en función de su significado y oportunidad. Puede realizarse con una gran racionalidad en **utilización de recursos**, involucrando por principio y de manera holística a todos los subsistemas.
- ✚ Desde el punto de vista de sus **resultados** y lo que entrega a la organización, esta metodología también muestra interesantes ventajas. El desarrollo de un Plan Estratégico produce beneficios

¹ Davis;4.

relacionados con la capacidad de realizar una gestión más eficiente, liberando y/o reorientando recursos humanos y materiales, lo que permite aumentar la eficiencia productiva y mejorar la calidad de vida y trabajo para los miembros de la organización. No trabajar más, trabajar mejor.

✚ En este contexto, facilita la formulación de **Nuevos Negocios** o líneas de acción, con una metodología para la formulación y evaluación a priori de los resultados.

✚ Permite facilitar la estructura de control, y hacer más claro el sistema de información. El Plan Estratégico contribuye a implementar un modelo de **Control de Gestión**, con indicadores que registran los estados alcanzados, y basado en realidades posibles.

Esta gran cantidad de ventajas no significa, sin embargo, que desarrollar el Proceso de Planificación Estratégica sea la llave para conducir a la organización hacia un éxito seguro. Aún cuando parece contar con importantes ventajas, Planificación Estratégica sólo es una herramienta entre otras, con la particularidad de combinar en ella la Planificación y la Gestión.

Esta condición instrumental debe ser considerada y reforzada. Si el Plan Estratégico no es realizado de la manera adecuada, no incorpora los elementos necesarios, o si la organización no es capaz de llevarlo a cabo sólo se convertirá en un documento que forme parte del archivo. La organización se compone de mucho más que un proceso de Planificación Estratégica, y son, por tanto, muchos otros los elementos involucrados en su éxito.

Con todo, su flexibilidad, facilidad de aplicación, y la enorme cantidad de beneficios que entrega, convierte la Metodología de Planificación Estratégica en un mecanismo aventajado, que puede ser la diferencia entre mantener su organización de forma estática, e iniciar el cambio mirando al futuro.



Planificación Estratégica Y Organizaciones No Gubernamentales

No es un misterio que las Organizaciones se presentan respondiendo a una gran cantidad de tipos y clasificaciones. Y uno de las más importantes, la que difiere entre organizaciones que no buscan generar excedentes financieros con sus servicios y las que sí los buscan (lo que no necesariamente implica que no generen otros tipos de resultados), resulta a veces tan determinante que llega a distorsionar las obligaciones de gestión.

Todas las organizaciones tienen objetivos que cumplir para satisfacer, a través de sus productos o servicios, las necesidades de personas que en algún punto del sistema actúan como clientes o usuarios. Las organizaciones se deben a estos clientes o usuarios, y aún cuando no tengan (al menos en teoría) que competir económicamente por que se elija su producto, es preciso ordenar los esfuerzos para funcionar con la más alta calidad y salvaguardar los costos involucrados que le dé viabilidad en el tiempo. Y, las Organizaciones que no tienen fines de lucro, no escapan a esta obligación.

El uso de herramientas de Gestión es para ellas tanto o más imprescindible que para las empresas con fines de lucro. Las organizaciones que no están orientadas a generar beneficios financieros tienen dos desafíos:

✚ Deben reemplazar, o mejor decir, complementar las motivaciones económicas en las personas que la componen por una gran claridad en los objetivos y los fundamentos filosóficos que la guían, permitiendo mantener siempre la mirada en el servicio al usuario.

✚ Por ser un sector emergente, especialmente las ONGs que prestan servicios de desarrollo empresarial, hay escasa historia de éxitos. Surgen para responder a proyectos específicos y financiados por instituciones nacionales e internacionales y logrado este objetivo, muchas desaparecen. ¿Qué hace que una ONG pueda traspasar el umbral de la emergencia e inicie su

proceso de maduración que otras no alcanzan? ¿Cuáles son sus ventajas o elementos distintivos que la hacen sustentable en el mediano plazo?. A menudo, las ONGs se enfrentan a una variedad de problemas difíciles de resolver por separado. Entre otros, está generalmente la reducción de las fuentes de financiamiento que obliga a sustituirlas por actividades que generen ingresos propios, lo que implica tomar decisiones para privilegiar unas líneas de acción sobre otras, buscar formas de financiamiento anexo, reducir gastos, reordenar procesos, etcétera. Estas decisiones deben estar apoyadas o enmarcadas en lineamientos definidos para el largo plazo. La Planificación Estratégica permite a las organizaciones sin fines de lucro orientar esta mirada en el largo plazo.

La planificación estratégica es una manera intencional y coordinada de enfrentar la mayoría de esos problemas críticos, intentando resolverlos en su conjunto y proporcionando un marco útil para tomar decisiones de cambios paradigmáticos, anticipando e identificando nuevas demandas del entorno.

Además, favorece una forma específica para la gestión de las Organizaciones sin fines de lucro. En general estas organizaciones, al diversificarse en sus líneas de trabajo, deben organizar una gran cantidad de programas distintos, en distintos niveles, para lo que es muy importante tener claridad sobre los fines, el futuro y la estructura y funciones de la propia organización.

De igual manera, una actividad muy propia de las organizaciones sin fines de lucro es la necesidad de formar equipos de trabajo, que deben operar muy coordinadamente, pero que se constituyen de personas con distintas formaciones y motivaciones. El equipo de trabajo es para ellas un espacio que permite generar y maximizar las competencias personales, la colaboración y el respeto, así como las normas que se desea promover en la organización. Planificación Estratégica hace imprescindible la formación de equipos para su propio proceso, y a partir de ello, es un excelente escenario para el desarrollo de equipos con una misión y estrategia definida, y de muy alta operatividad.

Además, Planificación Estratégica genera fuerzas de cambio reflexivas que evitan que las instituciones se dejen llevar por los cambios coyunturales. Es indudable que existen presiones sobre las Organizaciones sin fines de lucro, lo que provoca, en muchos casos, que éstas actúen automáticamente sin tener espacios de reflexión. La Planificación Estratégica ayuda a las organizaciones a tomar el control sobre sí mismas y no sólo a reaccionar frente a reglas y estímulos externos, posición que le proporcionará una sustentabilidad en el largo plazo. En fin, la gran adaptabilidad del Modelo de Planificación Estratégica le permite variar convenientemente para aportar beneficios a distintos tipos de Organizaciones.



El Modelo De Planificación Estratégica

Este Modelo de Planificación Estratégica (Fig. N° 1) que se presenta a continuación, entre muchos otros existentes en la literatura especializada, se convertirá en la guía de orientación, desarrollando paso a paso cada una de sus etapas y permitirá orientar el proceso que se aplicará en el curso. El dominio de los conceptos y mecanismos y la facilitación en la aplicación instrumental a su propia realidad institucional, le permitirá reconocer el nivel de competencias personales que ha adquirido y por sus resultados podrá evaluar las competencias institucionales que ha desarrollado su Institución. Recuerde que la única forma de generar competencias corporativas es transfiriendo la experiencia a la Institución, a través de los talleres de aplicación que se presentan en cada una de las unidades del curso.

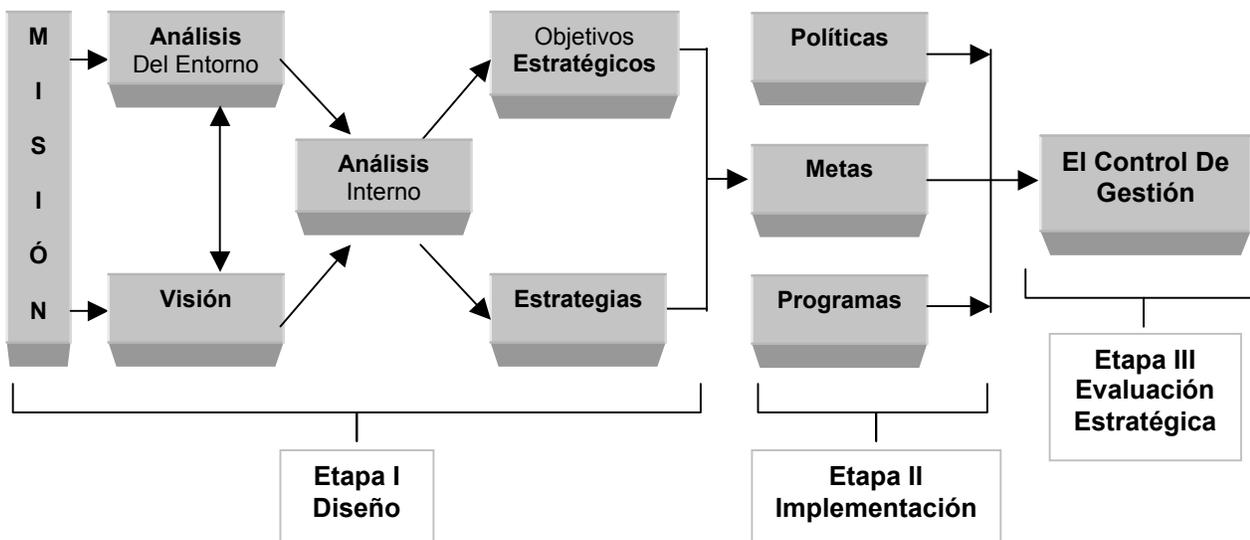
La Planificación estratégica consta de tres etapas, y cada una de éstas se constituye en un Módulo del curso:

1. **El Diseño Estratégico:** Corresponde a la fase de definición de las grandes opciones estratégicas, se caracterizan por ser de largo plazo. La responsabilidad está radicada de manera corporativa en el Consejo Directivo Superior que le permite comunicar la naturaleza de la organización y los principios que la sustentan. Es un mecanismo efectivo de comunicación del SER Institucional hacia el entorno y el equipo de trabajo interno. En esta fase se definen:

- La Misión y sus pilares filosóficos
 - Análisis del entorno
 - La Visión
 - Análisis Interno
 - Estrategias
 - Objetivos Estratégicos
2. **La Implementación Estratégica:** Corresponde a la fase operacional de las declaraciones establecidas en la etapa anterior. La responsabilidad es de las áreas funcionales y personal a cargo de unidades de desarrollo o áreas de negocio. Se traduce el diseño en actividades de mediano y corto plazo. En esta etapa se definen:
- Políticas funcionales
 - Metas
 - Programas
3. **La Evaluación Estratégica:** Se evalúa los estados de avance de lo ejecutado, de acuerdo a indicadores prefijados en la implementación estratégica. Esta información permite identificar desviaciones y realizar los ajustes necesarios.



El Modelo De Planificación Estratégica (Fig. N°1)



MÓDULO UNO

El Diseño Estratégico.

“Tres hombres estaban trabajando en una obra. Los tres estaban haciendo lo mismo, pero cuando le preguntaron a cada uno lo que estaba haciendo, las respuestas variaron. “Picando piedra”, repuso el primero; “ganándome la vida”, dijo el segundo; “ayudando a construir una catedral”, contestó el tercero. Pocos podemos construir catedrales. Sin embargo, en la medida que podamos ver la catedral de la causa que perseguimos, la tarea nos parecerá más valiosa. Los buenos estrategas y una misión y visión clara nos ayudan a encontrar esas características, pues en caso contrario, serían intrascendentes o causas vacías”

Davis; 1997; 102



Presentación Del Módulo

En una perspectiva más tradicional, las organizaciones nacen como la unión de personas que esperan cumplir de manera colectiva objetivos que individualmente son inalcanzables. La organización nace con un propósito muy claro e instrumental.

Sin embargo, las organizaciones con el tiempo crecen y se desarrollan y se tornan más complejas, y superan la etapa instrumental. ¿Permanecen los objetivos de manera tan claros como en un primer momento?. Las personas cambian y las organizaciones les sobreviven, o la cantidad de integrantes de la organización crece significativamente. ¿Conservan los nuevos integrantes los mismos propósitos y motivaciones, buscan todos satisfacer el mismo objetivo?. Aún más, los clientes y usuarios cambian, varían en número, o en especificidad. ¿Tienen los nuevos usuarios claridad sobre los propósitos de la organización, tiene la propia organización claridad sobre las necesidades de la comunidad a la cual atiende?

Y, en medio de este gran dinamismo no es extraño que la organización pierda el orden interno, y vea como los esfuerzos de sus integrantes comienzan a orientarse a objetivos distintos, y que probablemente ninguno de esos objetivos es lo que espera la comunidad.

Así, las ONGs que prestan Servicios Empresariales para la Pequeña y Mediana Empresa, se han ido desarrollando, evolucionado, adaptando de acorde con los cambios que han experimentado los factores políticos, sociales, culturales y legales, entre otros. Por consiguiente, las definiciones estratégicas que marcaron su nacimiento, no necesariamente son los más pertinentes en un nuevo contexto. Por tanto este módulo se constituye en una invitación a su Institución para que inicie un proceso de reflexión que le permita contestar con mediana claridad: ¿Quiénes somos y para dónde vamos?, ... y sin olvidar el ¿De dónde venimos? Para rescatar el propósito central de la organización.



Componentes Del Módulo

Unidades	Objetivos Específicos	Actividades
I. Misión Institucional	Diseñar la misión organizacional, que permitirá definir su quehacer y el sentido institucional.	<ul style="list-style-type: none">➤ Actividades por Unidad➤ Taller de Planificación Estratégica
II Análisis del Entorno	Analizar el contexto relevante, de manera prospectiva, identificando las oportunidades y amenazas que presenta su entorno relevante.	
III Visión Institucional	Diseñar la visión organizacional, que permitirá conducir la organización a un estado deseado.	
IV Análisis Interno	Efectuar un diagnóstico interno, que le permita identificar sus ventajas competitivas.	
V. Las Estrategias	Definir las estrategias de negocios y funcionales.	
VI. Objetivos Estratégicos	Definir los objetivos estratégicos, de largo plazo, cuyos resultados permitirán avanzar en el fortalecimiento institucional.	