

# CAS-CHILE ®

## PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Daniel Valdés Gómez



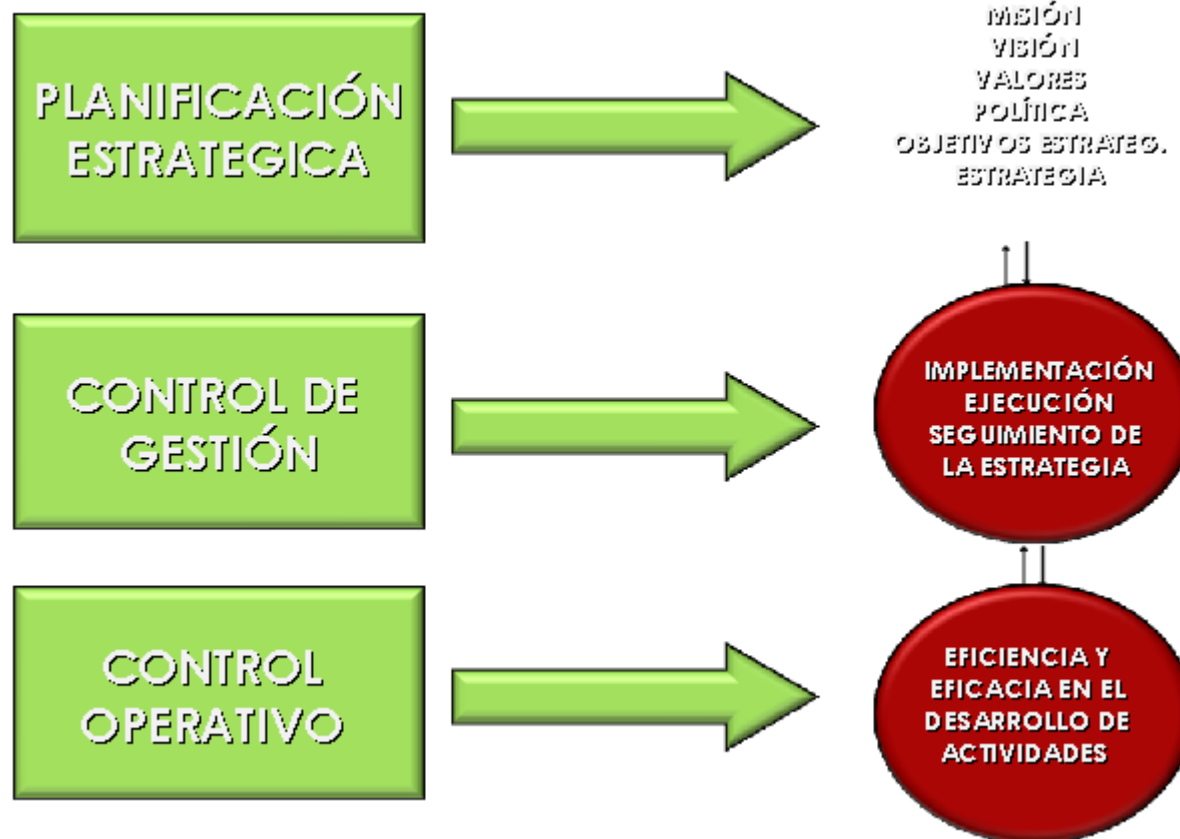
ISV/Software Solutions

ISO 9001

BUREAU VERITAS  
Certification



# Relación entre la Planificación Estratégica y el Control de Gestión



# Planificación Estratégica

“Proceso que se sigue para determinar los objetivos estratégicos de una Organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas”



La planificación estratégica fija los límites dentro de los cuales tienen lugar el control y evaluación de gestión.

(\*) Anthony Robert N. “ El Control de Gestión”

# ¿Qué es Planificación Estratégica?

- Según Peter Drucker, la planificación es:

Un proceso continuo que permite tomar decisiones dentro de la Organización de un modo sistemático, con el mayor conocimiento posible de sus efectos en el futuro, midiendo los resultados al compararlos con el plan, mediante una retroalimentación sistemática y organizada.

- ¿Por qué Estratégica ?

Porque esta pensada en el Mediano y Largo plazo.

# ¿Qué es Planificación Estratégica?

## **Un proceso Formal, Continuo y Sistemático**

Que lleva a definir estrategias para mejorar la gestión y a la vez cumplir con la misión y visión de la Organización.

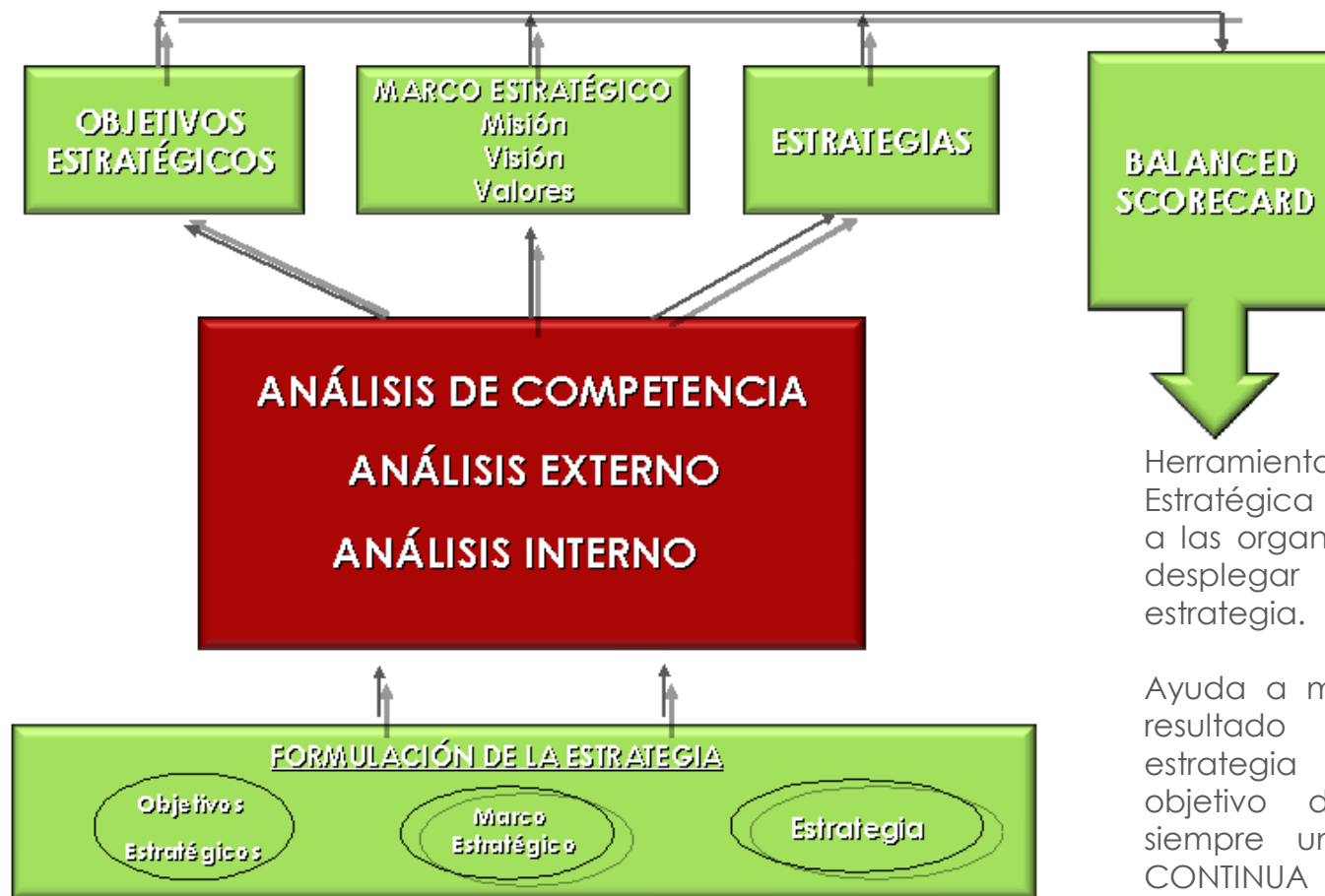
## **Que contiene....**

Los objetivos, políticas y secuencias de acciones más importantes.

## **Esto se hace**

- Previendo cambios en el medio externo y en la competencia.
- Optimizando el uso de los recursos internos.

# Planificación Estratégica



Herramienta de Gestión Estratégica que ayuda a las organizaciones a desplegar su estrategia.

Ayuda a monitorear el resultado de la estrategia con el objetivo de lograr siempre una MEJORA CONTINUA en la Organización

## ¿ Cómo formular la Estrategia?

# Planificación Estratégica

¿Dónde  
estamos?

¿Cómo hacemos para llegar hasta allí?



A dónde  
Vamos?

- Análisis FODA
- Análisis de la Industria
- Análisis del Entorno
- Cadena de Valor

**Estrategias  
Para lograr  
Los objetivos**

- Misión
- Visión
- Valores
- Objetivos
- Estrategia

# Planificación Estratégica

## Análisis Externo

### Entorno General

- Situación Política
- Situación Económica
- Tecnología
- Aspectos Legales
- Aspectos Socio-Culturales
- Situación Demográfica
- Marco Presupuestario
- Medio Ambiente

### Entorno Específico

- Análisis de la Industria (Porter)
  - Amenaza de nuevos competidores
  - Poder de negociación de los Clientes
  - Poder de negociación de los Proveedores
  - Rivalidad entre los competidores
  - Productos sustitutos
- Análisis FODA (Oportunidades y Amenazas)

# Planificación Estratégica

## Análisis Interno

- Análisis FODA (Fortalezas y Debilidades)
- Metodología de Autoevaluación
  - Modelo EFQM de Excelencia
- Cadena de Valor

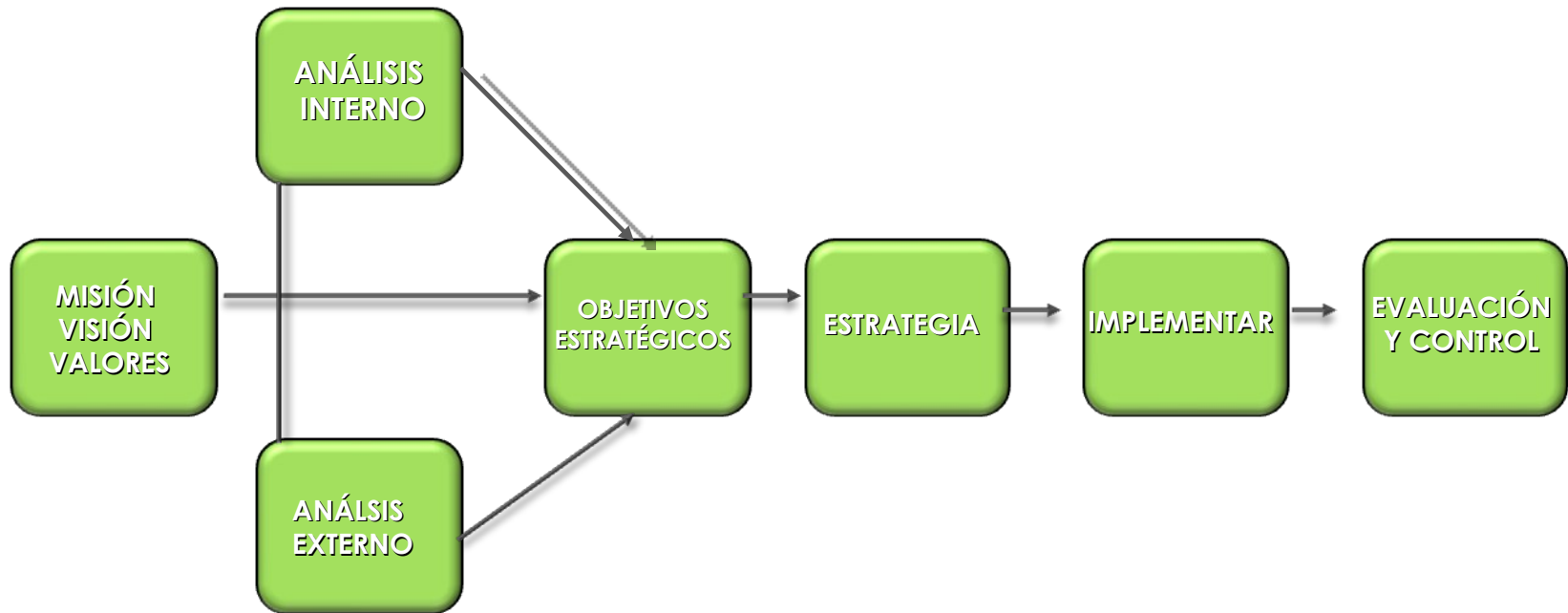
# Planificación Estratégica

## Análisis FODA

- FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS.
- Las Fortalezas y Debilidades corresponden al interior de la Organización, mientras que las Oportunidades y Amenazas están en el entorno de la Organización.
- Una FORTALEZA es un recurso o capacidad, dentro de la Organización, que puede utilizarse cabalmente para el logro de la MISIÓN.
- Una OPORTUNIDAD es cualquier situación, existente o potencial, que favorezca el logro de la MISIÓN.
- Una DEBILIDAD es una limitación, falla o defecto, que puede llegar a evitar que la Organización logre su MISIÓN.
- Una AMENAZA es cualquier situación desfavorable, existente o potencial, que dañe las posibilidades de éxito de la MISIÓN.

# Administración Estratégica

## Modelo de Administración Estratégica



FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

IMPLEMENTACIÓN

EVALUACIÓN

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

# Administración Estratégica y Planificación Estratégica

- La diferencia entre la planificación y administración estratégica radica en que la ADMINISTRACIÓN de una Organización busca, a través del proceso administrativo, la EFICIENCIA. La PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA se encarga de que la Organización se desempeñe EFICAZMENTE en su entorno.
- Si la Organización está bien administrada, será EFICIENTE. Si las estrategias están correctamente planeadas, la Organización será EFICAZ . Por lo tanto, si es EFICIENTE y EFICAZ, la Organización será EFECTIVA.

# Planificación Estratégica

- **VISIÓN:** La visión es lo que la Organización desea ser en el futuro. Es lo que soñamos, lo que quisiéramos lograr.
- **MISIÓN:** Es una declaración en la que se describe el propósito o razón de ser de la Organización; y en la que se indica claramente el negocio y su función.
- **VALORES:** Describen el comportamiento de los funcionarios de la Organización y determinan sus relaciones: Confianza, principios, etc.
- **OBJETIVOS:** Declaración tangible y mensurable sobre los resultados estratégicos deseados.
- **POLÍTICAS :** Lineamientos de acuerdo con los cuales, se guía el funcionamiento al interior de una Organización. Una política es una directriz amplia para la toma de decisiones, que relaciona la formulación de la estrategia con su implementación.
- **ESTRATEGIA:** Marca la dirección en que la Organización planea avanzar para alcanzar su misión y objetivos. Son los medios por los cuales se logran los objetivos a largo plazo.



# Planificación Estratégica

## Visión

- Es la imagen del futuro de una Organización.
- Es el sueño generado por sus líderes por un proceso participativo.
- La Visión es ver los que otros NO ven.
- La Visión es el punto inicial de cualquier gran intento (Cristóbal Colón vio un gran continente más allá del horizonte occidental, mientras que otros veían el borde del mundo).
- La Visión debe ser algo que es difícil y desafiante, pero también alcanzable.

¿Dónde queremos estar?

# Planificación Estratégica

## Deficiencias en las declaraciones de Visión

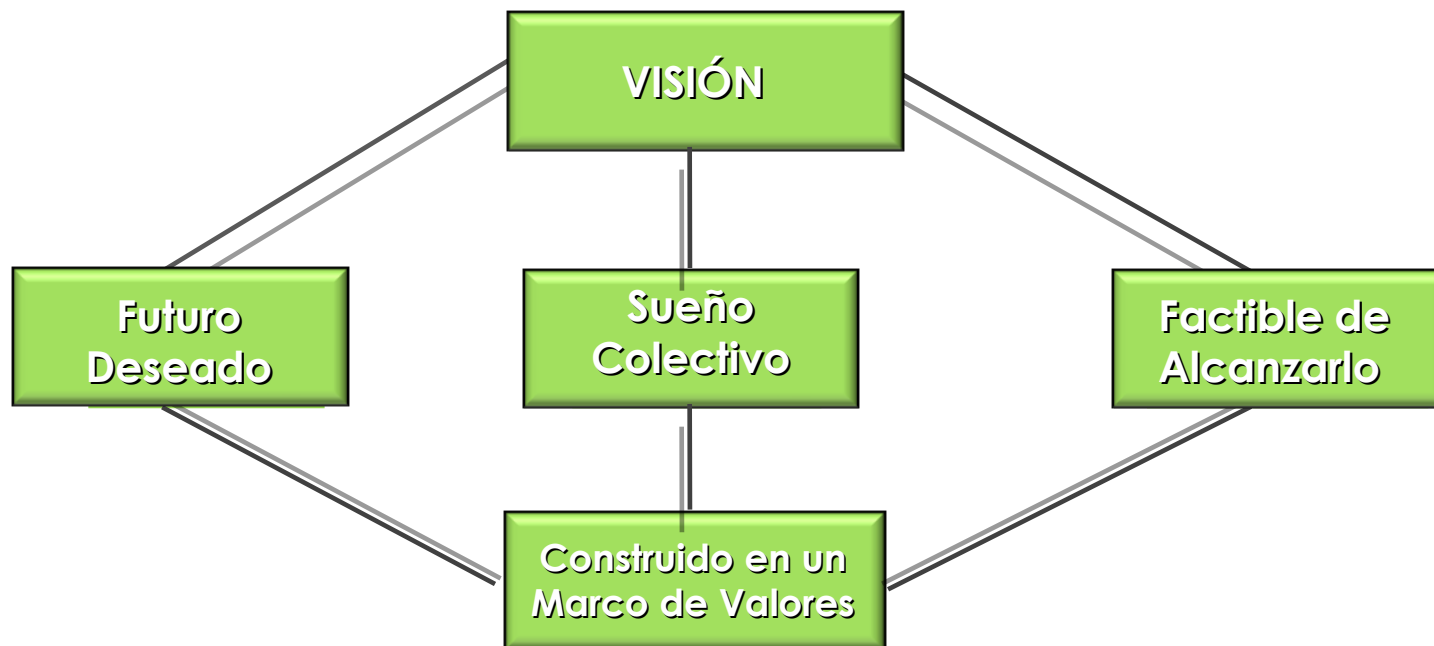
Es ambigua e incompleta  
No ve hacia delante  
Es poco inspiradora  
Es muy general  
Es poco distintiva



## Cómo debe ser una declaración de Visión

Ser gráfica  
Ser direccional  
Ser flexible  
Ser viable  
Fácil de comunicar  
Ser guía para directrices

# Planificación Estratégica



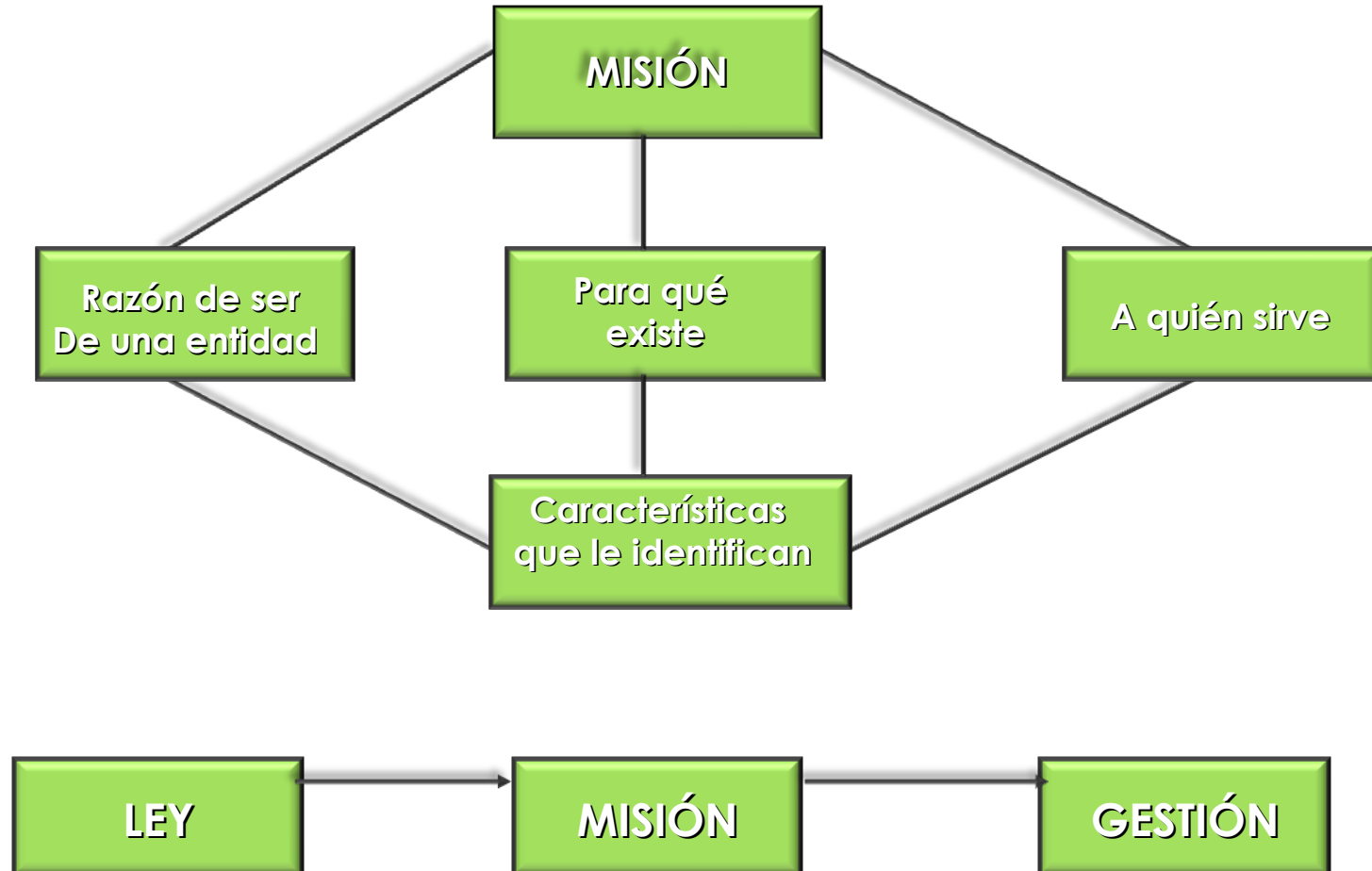
# Planificación Estratégica

## Misión

- Es la razón de ser de la Organización.
- Es el propósito más importante por el que trabajan y se esfuerzan los miembros de una Organización.
- Esta debe expresar lo que se pretende alcanzar con los valores establecidos y lo que debemos hacer para lograr el éxito.
- Esta debe ser breve, concisa y fácil de comunicar.

¿Dónde Estamos?

# Planificación Estratégica



# Planificación Estratégica

---

## Características Básicas de la Misión

- Que exprese el quehacer fundamental.
- Que sea trascendente y duradera.
- Que sea inspiradora.
- Que sea sencilla y comprensible
- Que indique la repercusión o beneficio social.

# Planificación Estratégica

## Preguntas claves que nos conducirán a la declaración de la MISIÓN en Organismos Públicos y ONG.

- ¿ Quiénes somos ? ¿Cuál es nuestro propósito ?
- ¿ Cuales son las necesidades básicas sociales y políticas que cubrimos ?
- ¿ Cuales son los productos y servicios que ofrecemos ?
- ¿Cuál es nuestra filosofía y nuestro núcleo de valores ?
- ¿ Qué nos hace distintivos o únicos ?

# Planificación Estratégica

---

## Objetivos

- Son logros a conseguir para realizar lo que señala la MISIÓN y encaminarse exitosamente hacia la VISIÓN.
- Los objetivos se pueden clasificar por su alcance y generalidad, en:

### -Temas Estratégicos

- Objetivos Estratégicos
- Objetivos Específicos

# Planificación Estratégica

---

- **Temas Estratégicos**

Son lineamientos de acción de mayor alcance. Son establecidos por las máximas autoridades y nos permiten señalar el rumbo que debe tomar la Organización.

- **Objetivos Estratégicos**

Son los logros a alcanzar, en general, son objetivos de mediano y largo plazo, alineados a los temas estratégicos.

# Planificación Estratégica

## ■ **Objetivos Específicos**

Son a veces conocidos como metas. Son objetivos claramente cuantificados y pueden ser objetivamente medidos, son claros y precisos y NO dan para interpretaciones generales.

Ejemplo:

- Tema Estratégico - Mejorar el servicio de atención al cliente
- Objetivo Estratégico - Entregar un servicio de calidad
- Objetivo Específico (Meta) - Reducir el N° de reclamos a dos mensualmente.

# Planificación Estratégica

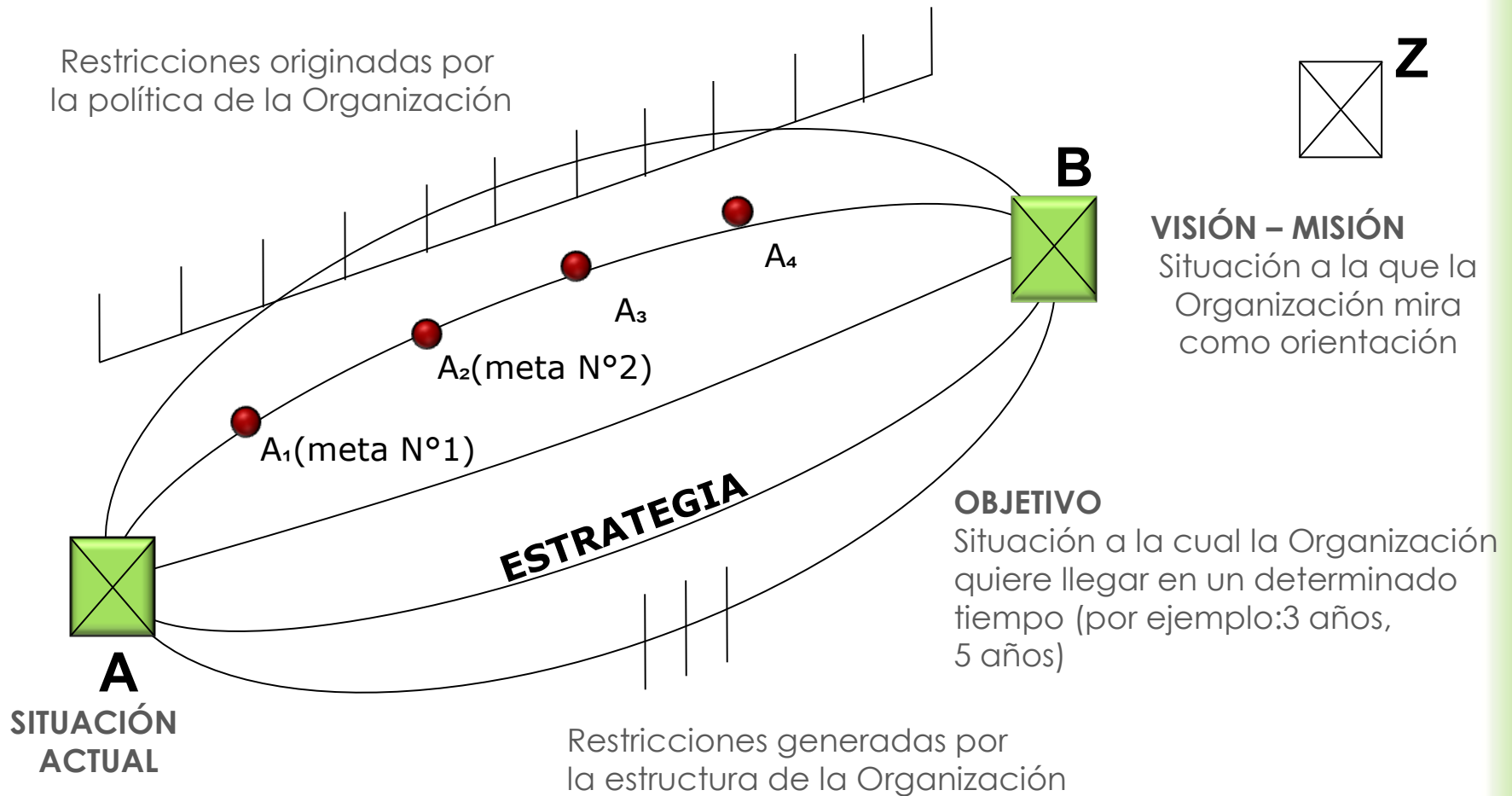
---

## ¿Qué es Estrategia ?

- “La ciencia y el arte de comandancia militar aplicados a la planificación y conducción general de operaciones de combate en gran escala”.
- La estrategia es un modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la institución.
- La estrategia como un medio para establecer el propósito organizacional en términos de sus objetivos a largo plazo.
- La estrategia corresponde a los cursos de acción que una Organización adopta como medio para lograr los objetivos.
- La estrategia es cómo nosotros intentamos CREAR VALOR para nuestros clientes ( ciudadanos, contribuyentes).

# Planificación Estratégica

## El Concepto de Estrategia



# Planificación Estratégica

---

## La Estrategia

- Debe ser el centro de cualquier Balanced Scorecard.
- Debe ser el trabajo diario de todos los empleados.
- Debe ser un proceso continuo.
- Debe ser conocida por todos.
- Debe crear valor para la Organización.



# Planificación Estratégica

---

## ¿Por qué es importante la formulación y ejecución de una estrategia?

- Se hace inevitable la necesidad de que los altos directivos modelen y formulen proactivamente la forma de administrar la Organización.
- Una Organización centrada en la Estrategia se desempeña mejor que una Organización cuya administración considera a la Estrategia como “algo” secundario y se concentra en otras cosas.

“Una buena Estrategia y una buena ejecución de esta misma son los signos más confiables de una buena administración”.



# Planificación Estratégica

## Creación de Valor

### ■ Valor Público y Valor Privado

Toda empresa u Organización, pública o privada, con o sin fines de lucro, que tenga algún propósito válido para existir, debe producir valor para las personas externas a la Organización.

Valor Público: Es el bienestar que debe generar una entidad pública hacia toda la sociedad o algún sector de ésta.

La creación de valor público en una entidad pública define el propósito central de la entidad. Es la razón de ser, también llamada la MISIÓN de la entidad.

Valor Privado: Son los beneficios que debe generar una Organización a sus accionistas y clientes.

# Planificación Estratégica

## Diferencia entre Valor Público y Valor Privado

Lo explicaremos a través de un ejemplo: ¿Cuál es la diferencia entre la seguridad pública y la seguridad privada?

La primera está al servicio de todos, sin tener en cuenta si cada habitante está pagando o no por el servicio. La segunda, está disponible solamente para aquellas personas u organizaciones que han contratado ese servicio de seguridad y están pagando por él.

Una entidad pública puede crear valor privado, además de valor público, así como también una Organización privada puede crear valor público.



# Planificación Estratégica

---

- En el Sector Público, el VALOR es creado a través del cumplimiento del mandato político, la misión de la Organización y la aspiración de los ciudadanos.
- Algunos ejemplos de la creación de valor público y de valor privado, por parte de algunas entidades públicas.

# Planificación Estratégica

---

|                                       | VALOR PÚBLICO QUE SE ESPERA QUE CREE LA ENTIDAD    | VALOR PRIVADO QUE PUEDEN RECIBIR ALGUNAS PERSONAS O INSTITUCIONES   |
|---------------------------------------|--|---|
| SERVICIOS DE IMPUESTOS INTERNOS       | Recaudación de Impuestos<br>Bajas Tasas de Evasión | Agilidad y transparencia en la atención del contribuyente.          |
| DIRECCIÓN DE TRÁNSITO (Municipalidad) | Cumplimiento de las normas de tránsito.            | Autorización para la conducción de vehículos (Licencia de Conducir) |

# Planificación Estratégica

---

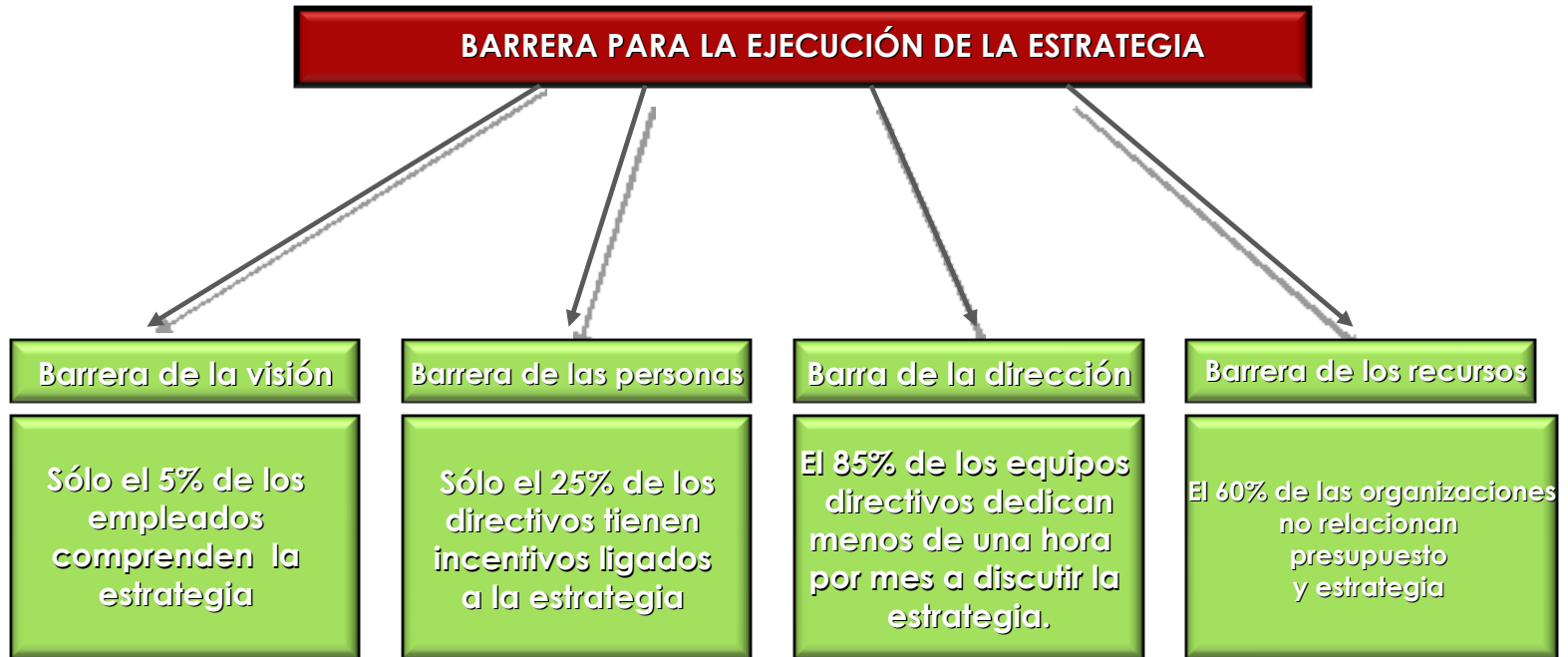
- La mayoría de las organizaciones no tienen éxito en la ejecución de sus estrategias.
- Resultados en la Organización=Estrategia + Ejecución.
- La mayoría de las organizaciones no saben como ejecutar su estrategia.

# Planificación Estratégica



Revista Fortune

# Planificación Estratégica



# Planificación Estratégica

## ¿Por qué Existen estos Problemas?

- 95% de las personas no comprenden la estrategia.
- 70% de las organizaciones no vinculan mecanismos de recompensa de los ejecutivos a la estrategia.
- 60% de las organizaciones no alinean las acciones, recursos y presupuestos con la estrategia.
- 85% de los ejecutivos gastan menos de 1 hora por mes discutiendo la estrategia.
- 90% de las organizaciones fallan al comunicar la estrategia a sus empleados.



# Planificación Estratégica

## ¿Cómo Resolvemos estos Problemas?

Alineando a los empleados con la Estrategia a través de tres procesos:

- Programas de Comunicación y Capacitación.
- Los objetivos individuales y grupales deban estar unidos a los estratégicos.
- Mediante Sistemas de Incentivos y Recompensas.

# Planificación Estratégica

## ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA: MEJORES PRACTICAS

Principios que ayudan a las empresas a superar el mercado



**La Estrategia es un arte. La Ejecución es una ciencia.**

# Planificación Estratégica

---

1. Liderazgo Ejecutivo
  - Definir la visión y estrategia
  - Consolidar equipo de líderes
  - Movilizar a la Organización
2. Traducción de la estrategia
  - Mapas Estratégicos
  - Definir indicadores
  - Establecer metas
  - Definir y priorizar iniciativas
3. Alineación de la Organización
  - Alinear Direcciones
  - Alinear Subdirecciones
  - Alinear Gerencias
4. Tarea de todos
  - Comunicar la estrategia
  - Alinear objetivos personales
  - Alinear competencias
  - Alinear sistema de incentivos
5. Proceso continuo
  - Implementar sistema de reportes
  - Organizar reuniones estratégicas
  - Alinear presupuesto y estrategia
  - Crear Oficina de Gestión de la Estrategia (OSM)



# Planificación Estratégica

## Estrategia para Organizaciones Públicas

La estrategia puede ser concebida como el patrón de decisiones de una Organización pública que determina y revela cómo crear VALOR PÚBLICO a través de :

- a) El conjunto de programas para lograr dicho propósito.
- b) Las acciones que vayan a garantizar recursos, legitimidad y apoyo.
- c) Los principales planes para la Organización interna que aseguren capacidad operativa.

# Planificación Estratégica

---

## Conceptos Importantes que Debemos Tener en Cuenta para Lograr el Éxito de Nuestra Organización

- Control de Gestión
- Evaluación del Desempeño
- Alineamiento Organizacional
- Capital Humano
- Comunicación
- Liderazgo
- Trabajo en Equipo

# Planificación Estratégica

## Alineación

Cuando las personas trabajan con un propósito común y con líneas integradas de acción, decimos que están alineadas.

Cuando las personas trabajan con propósitos encontrados, NO lo están. Trabajar sin alineación es como moverse hacia delante contra fuerzas que lo empujan hacia atrás.

# Planificación Estratégica

En General, hoy en día los altos ejecutivos de las Organizaciones tienen claro que el Diseño de las Estrategias es lo más importante de su trabajo, por lo cual se hacen grandes esfuerzos en lograr que el proceso de Planificación Estratégica sea lo más exitoso posible. Este proceso debe ser de responsabilidad del Gerente General y de la Alta Dirección.

La esencia de la Estrategia es que todos los empleados trabajen en la misma dirección. Para que esta Estrategia sea efectiva, debe COMUNICARSE y ser ENTENDIDA por todos los empleados.



Para ello, haremos uso de la herramienta **Balanced Scorecard**

## ¿Qué es el BSC?

■ El BSC es un sistema de Administración y Planificación Estratégica que es usado extensamente en los Negocios e Industria; Gobierno y Organizaciones No Gubernamentales (ONG).

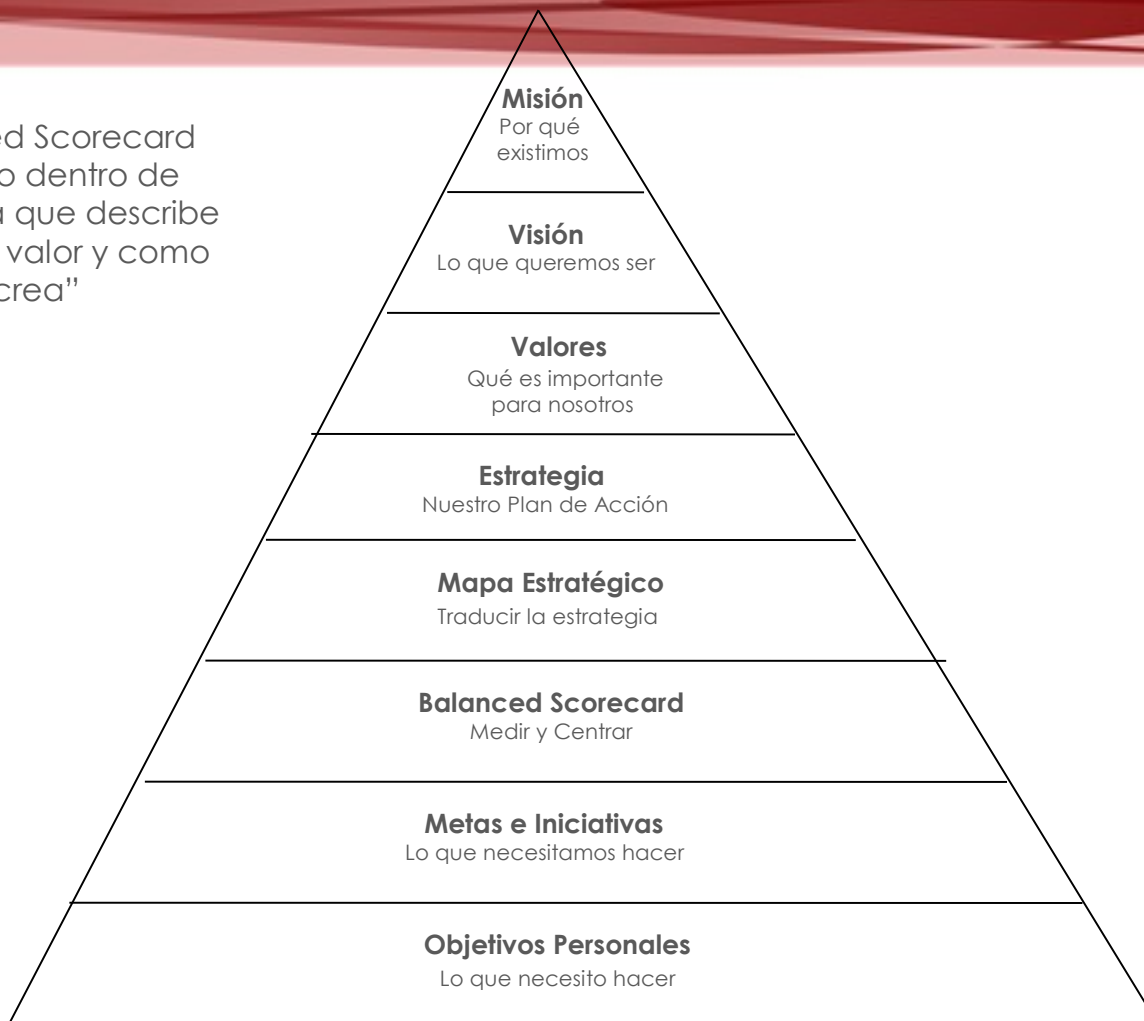
• Se utiliza para alinear las actividades del negocio con la Visión y la Estrategia de las Organizaciones, para mejorar las comunicaciones internas y externas y para monitorear el desempeño organizacional a través de Metas Estratégicas.

• Fue diseñado por los doctores de Harvard, Robert Kaplan y David Norton como un enfoque de medición del desempeño que agrega indicadores de desempeño estratégicos **NO** financieros, (además de los tradicionales indicadores financieros) para entregar a los ejecutivos y administradores una vista balanceada del desempeño de la organización.

## ¿Por qué implementar el BSC?

- Incrementa el Foco en la Estrategia y los resultados.
- Mejora el desempeño organizacional por los indicadores.
- Alinear la estrategia organizacional con el trabajo que las personas hacen diariamente.
- Focalizarse sobre los conductos del desempeño futuro.
- Mejorar las comunicaciones de la Organización, Visión y la Estrategia.
- Priorizar los proyectos e iniciativas.

“El Balanced Scorecard es un paso dentro de una cadena que describe lo que es el valor y como se crea”



**Resultados Estratégicos**

Accionistas  
Satisfechos

Sociedad  
Clientes  
encantados

Procesos  
Eficientes-eficaces

Trabajadores  
motivados y  
preparados



# Planificación Estratégica

El BSC es una herramienta/ modelo de gestión estratégica que ayuda a las Organizaciones a desplegar su estrategia y hacer un seguimiento y mejora de la misma.

## Resumen



# Planificación Estratégica

## Elementos Necesarios para un BSC

- B**  
**S**  
**C**
- Misión, Visión, Valores
  - Perspectivas
  - Objetivos Estratégicos
  - Indicadores Estratégicos
  - Metas
  - Iniciativas y/o Planes de Acción

Marco Estratégico



**Seguimiento, Aprendizaje y Mejora Continua**

**SOFTWARE DE BSC**

# Planificación Estratégica

## Bibliografía Recomendada

- Sistema de Control de Gestión  
Robert N. Anthony, 2008
- Control de Gestión  
Joan M<sup>a</sup> Anat, 2003
- Planeamiento Estratégico Empresarial,  
Armando Aramayo, 2007
- Control de Gestión  
Héctor Carlos Ostengo, 2006

## Páginas Web

[www.bscconsultores.cl](http://www.bscconsultores.cl)  
[www.caschile.cl](http://www.caschile.cl)  
[www.ssg.cl](http://www.ssg.cl)  
[www.google.cl](http://www.google.cl)  
("Plan Estratégico")