

INGENIERÍA INDUSTRIAL
UNIVERSIDAD DE CHILE



CENTRO DE SISTEMAS PÚBLICOS
INGENIERÍA INDUSTRIAL | UNIVERSIDAD DE CHILE

Vivien Villagrán / 2012

Clase 2

ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Qué significa “Estrategia”??



Definiciones

La Real Academia de la lengua tiene la siguiente definición:

- **Estrategia.**(Del lat. *Stratega*):
 - **1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.**
 - **2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.**
 - **3. f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran (?) una decisión óptima en cada momento.**
- ¿Cuándo la estrategia se vuelve un elemento de cambio?

“PIENSO... LUEGO EMPRENDO, CAMBIO, MEJORO”



El arte de la Estrategia

“Si conoces al Enemigo, y te conoces a ti mismo, no debes temer el resultado de cien batallas.”

CONOCE TU ENTORNO Y A TI MISMO

“Cuando se usa el Método de la Estrategia no se cuenta con la probabilidad de que el enemigo no venga, si no con nuestra prontitud para recibirlo.”

ANTICIPATE Y PREPARATE

“Evita el combate que no puedas ganar.”

RECONOCE TUS LIMITACIONES



La Estrategia es un Arte

Sun – Tzu estrategia chino (real o imaginario), para algunos el padre de la estrategia, escribió hace 25 siglos atrás:

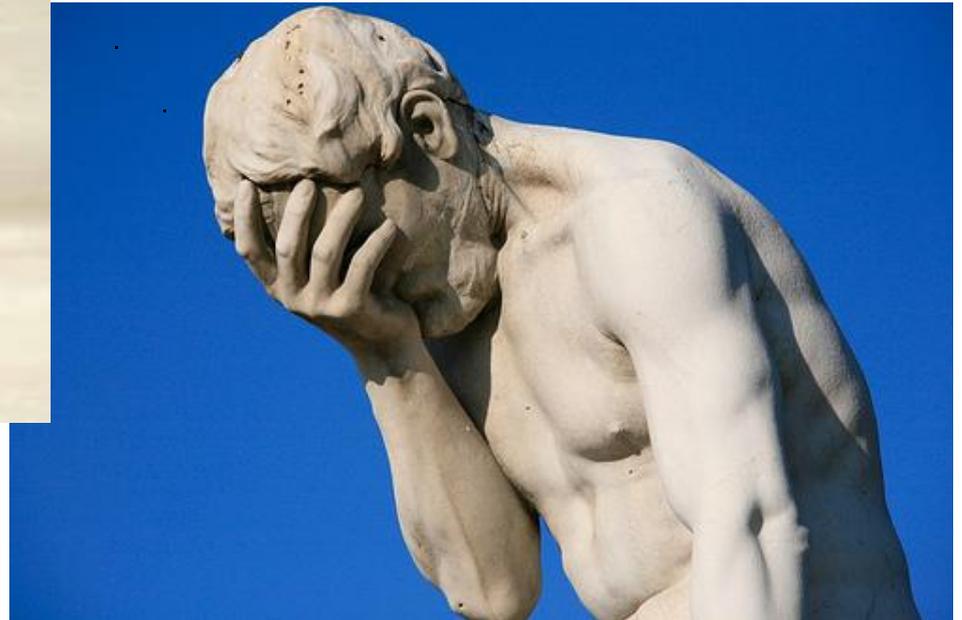
El arte de la Estrategia es de importancia vital para el Estado (La Empresa, la organización).

Es el terreno de la vida y la muerte, el camino a la seguridad o la ruina.

Su estudio no puede ser dejado de lado por ningún motivo.”



La estrategia siempre es la diferencia entre el éxito y el Fracaso.



La Estrategia y su complejidad

«Planes de los directivos superiores para obtener resultados compatibles con las misiones y objetivos de la organización»
(Wright y col., 1992:3, citado en Safari a la Estrategia)

La estrategia puede ser vista y enfocada desde distintos puntos de vista y por ende sus alcances y limitaciones pueden variar.

Según su temporalidad podemos hablar de estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Según su ámbito podemos hablar de estrategias competitivas, estrategias de océanos azules



La Estrategia como Proceso

- Mintzberg define el concepto vinculando cinco conceptos con “P”, en “Five P`s for strategy”, a saber:
- **Plan.** Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación.
- **Ploy.** (*Maniobra* en español) dirigida a derrotar un oponente o competidor.
- **Patrón,** de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea intencional.
- **Posición,** identifica la localización de la organización en el entorno en que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.)
- **Perspectiva:** relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción

La Estrategia como Proceso

Plan

Hace prospectiva y mira al futuro

Estrategia
Proyectada



Patrón

Da cuenta de la conducta pasada

Estrategia
Realizada



Las estrategias realizadas han sido siempre proyectadas????

Supongamos que usted le pregunta al gerente/directivo de una organización ¿ si los proyectos realizados en los últimos tres años coinciden con la estrategia definida hace seis años?



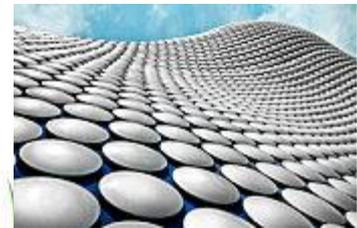
Respuesta 1: Coinciden a la perfección

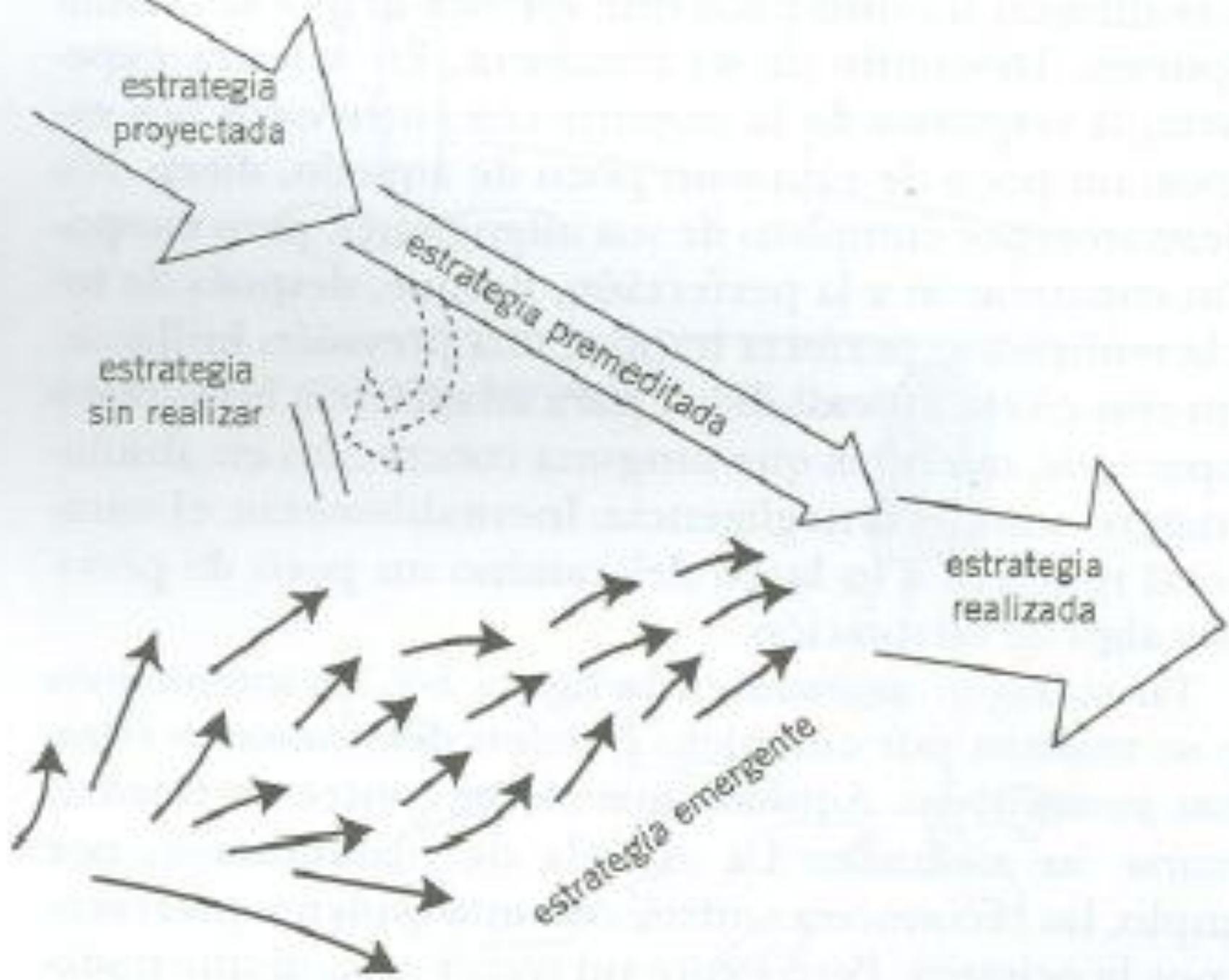


Respuesta 2: No coinciden para nada

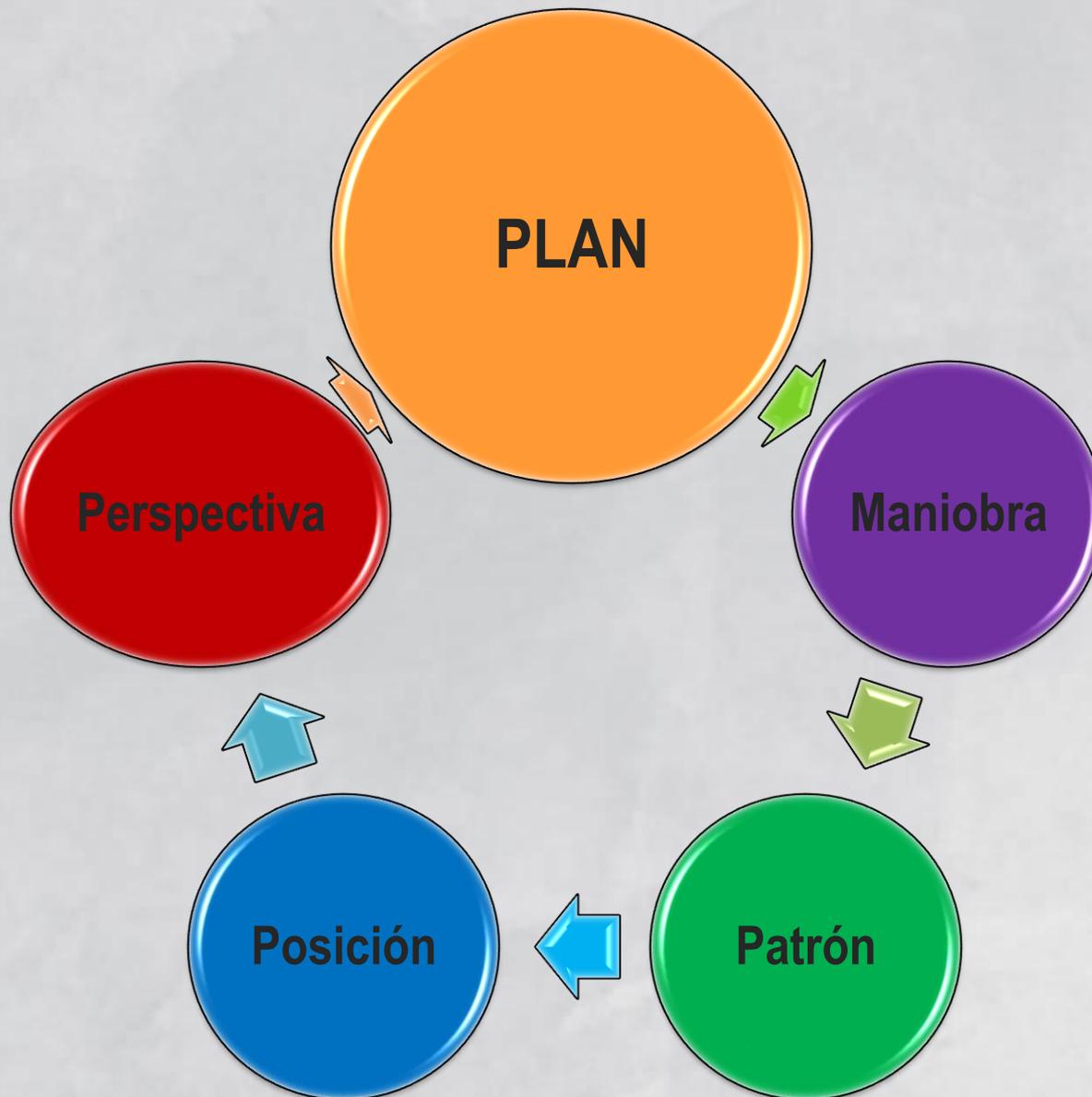


Respuesta 3: No coinciden 100%, pero se acercan en un 70%



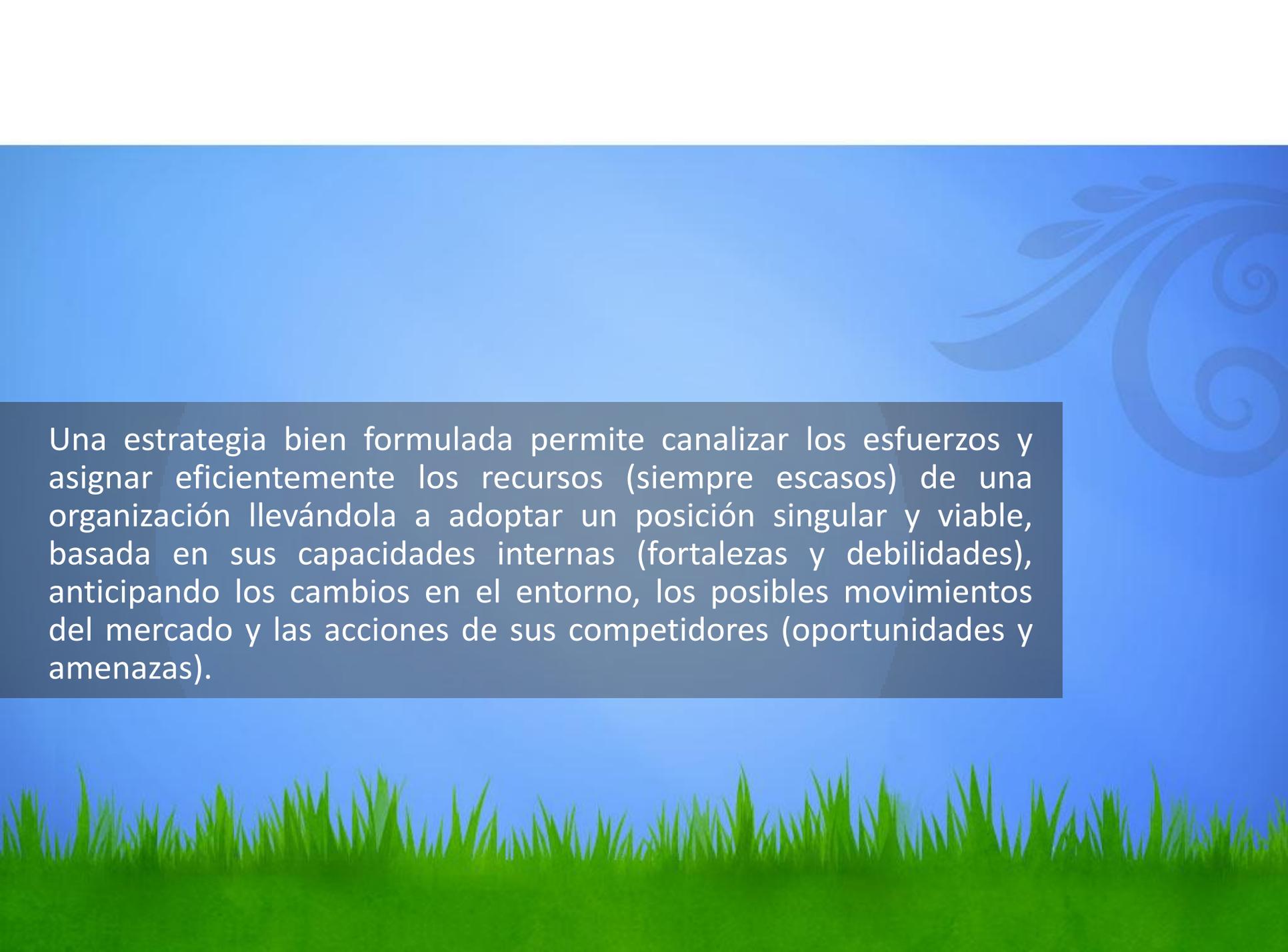


Estrategia según Mintzberg...



Las escuelas de estrategia

Escuelas	Concibe la estrategia como:	Naturaleza de las escuelas
Diseño	Proceso de concepción	Prescriptivas
Planificación	Proceso formal	
Posicionamiento	Proceso analítico	
Empresarial	Proceso visionario	Descriptivas
Cognoscitiva	Proceso mental	
Aprendizaje	Proceso emergente	
Poder	Proceso de negociación	Aprendizaje
Cultural	Proceso colectivo	
Ambiental	Proceso reactivo	
Configuración	Proceso de transformación	Configuración



Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar eficientemente los recursos (siempre escasos) de una organización llevándola a adoptar un posición singular y viable, basada en sus capacidades internas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios en el entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas).

Ingredientes de la Estrategia...

- Conocimiento claro de la situación presente;
- Objetivos claros y medibles;
- Políticas que guían la acción y el uso de los recursos;
- Secuencias específicas o programas de acción.



Dimensiones de la estrategia según Hax y Majluf

Coherencia	Modelo que da coherencia, unidad e integridad a las decisiones de la organización
Rumbo	Medio para establecer el propósito organizacional en términos de su objetivo a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos
Rubro	Definición del dominio competitivo de la empresa
“Defensa y ataque”	Reacción ante las amenazas y oportunidades externas y debilidades y fortalezas internas, a fin de lograr una ventaja competitiva. Análisis FODA
Niveles de acción	Formulación de las distintas tareas a desarrollar en los niveles funcionales (operaciones y proyectos) y corporativo (planificación)
Recompensas	Definición de la contribución económica y no económica que la organización pretende dar a sus relacionados (stakeholders). Intercambio social

Estrategias para competir

Una estrategia bien diseñada responde siempre a una situación en específico de una organización específica... sin embargo, es posible encontrar estrategias genéricas, ya que su componente esencial son parte la estructura de todas las organizaciones.

Es así como podemos encontrar las estrategias basadas en:

- Costos
- Diferenciación
- Segmentación
- Enfoque, y
- Estrategia de “Océanos Azules”



Estrategia basada en costos

- Liderazgo total en costos en un sector industrial, mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.
- Requiere de la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, economías de escala en la reducción de costos basados en la experiencia, rígidos controles de costos y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como Investigación y desarrollo, servicio, fuerza de ventas, publicidad, etc.
- Fuerte atención al control de costos para alcanzar sus fines.
- El bajo costo con calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.
- Con costos bajos, se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en su sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia.

Estrategia basada en la Diferenciación

- Crea algo que percibido en el mercado como único
- Pueden tomar muchas formas: diseño, de imagen o marca; en tecnología, características muy particulares, en servicio al cliente, o en otras dimensiones.
- No permite que la organización ignore los costos, sino más bien estos no son el *objetivo estratégico primordial*.
- No es viable para obtener mayor rentabilidad que el promedio, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta al liderazgo en costos.
- Proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo.
- Produce márgenes mas elevados para tratar con el poder del proveedor y mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio.

Estrategia basada en la segmentación o enfoque...

- Enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas.
- Sirve muy bien a un objetivo en particular y cada política está creada en función de ello. Aun cuando la estrategia de enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación, desde la perspectiva del mercado, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado.
- son muy relevantes los canales y el marketing, que permiten llegar de manera directa al “segmento” que me interesa sin perder recursos y energía.
- Algunos consideran esta estrategia un subconjunto de la estrategia de diferenciación

Estrategia de Océanos Azules...

- Se basa en ampliar los horizontes del mercado y generar valor a través de la innovación.
- Se caracteriza por la CREACION DE MERCADOS en áreas no explotadas en la actualidad, y que generan oportunidades de crecimiento rentable y sostenido a largo plazo.
- Muchas de estas áreas de creación de mercados surgen de océanos rojos al expandirse los límites de la industria en los negocios ya existentes
- El hecho fundamental es que cuando aparecen los océanos azules, la competencia se torna irrelevante, pues las reglas del juego están esperando a ser fijadas.

Océanos Azules...

Se basa en 4 principios

- Crear nuevos espacios de consumo;
- Centrarse en la idea global y no en los números;
- Ir más allá de la demanda existente;
- Asegurar la viabilidad comercial del océano azul.

¿Obtendrán los clientes una utilidad excepcional de la nueva idea de negocio?; ¿El precio marcado para los productos o servicios está al alcance de la gran masa de posibles clientes?; ¿La estructura de costes que tenemos es viable teniendo en cuenta el objetivo de precios que nos hemos marcado?; ¿Existen obstáculos para transformar nuestra actual propuesta de valor?



PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO



Es el proceso, a través del cual planificamos la estrategia que mejor nos puede llevar a concretar nuestra propuesta de creación de valor público, la que debe ser coherente con el modelo de creación de valor público que hemos definido y que se expresa en los OBJETIVOS ESTRATEGICOS

EL MACRO PROCESO DE LA PLANIFICACIÓN



Proceso de Planificación de la Estrategia



EL TRABAJO PREVIO.....preparación del proceso

Análisis Histórico:

- Definir el periodo relevante: los últimos 5 años, los últimos 10 años, los últimos tres años????
- Revisar los principales indicadores de gestión
- Definir los atributos significativos para este análisis histórico, algunos ejemplos:
 - Presupuesto de la institución
 - Dotación de la institución
 - Principales resultados obtenidos
 - Número de alumnos que cursan de manera exitosa el años escolar, etc.

Definición de la Misión y Visión

- Misión: Expresa la razón de ser de la organización, el propósito por el cual existe.
- La expresión de la misión de una organización debería ser capaz de expresar de dar respuesta a las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?; ¿a qué nos dedicamos?; ¿por qué y para que hacemos lo que hacemos?: ¿A quienes servimos?; ¿cómo hacemos lo que hacemos?; ¿Qué valores respetamos?

Definición de misión y visión

- **Visión:** Es la forma en que visualizamos el futuro de la organización en una determinada cantidad de años concretos.
- Debe dar respuesta a las siguientes preguntas:
¿Cómo queremos que nos reconozcan?, ¿en que nos queremos convertir?; ¿Para quién trabajaremos?; ¿con que valores lo haremos?



Definición de objetivos estratégicos

Estos expresan y condensan la forma en que se espera alcanzar la propuesta de valor de la organización, la que a su vez se enmarca en la definición de la misión y visión.

Son la forma de ir definiendo de manera concreta lo que se espera alcanzar como resultado en un determinado periodo de tiempo



Análisis y diagnóstico: El análisis FODA/DAFO/SWOT

ESCENARIOS ESTRATEGICOS DE LOS OBJETIVOS

		Análisis Interno	
		Fortaleza	Debilidad
Análisis Externo	Oportunidad	Objetivo Estratégico en un escenario optimo	
	Amenaza		Objetivo Estratégico en un escenario altamente complejo

TIP IMPORTANTE: No debe haber más de 5 fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas

- Permite definir la mejor estrategia para alcanzar un objetivo y/o redefinir un objetivo

Técnicas para realizar el FODA

- En el análisis de entorno, se puede apoyar con el “Análisis de las 5 Fuerzas de Porter”
- Uno debe llegar a una síntesis de los aspectos tanto de entorno como internos, que son realmente claves para lograr la propuesta de valor y se puede partir con una extensa lista que luego se debe “consensuar” para llegar a lo esencial. Esto se puede hacer aplicando la técnica Delphi.



FODA

- El análisis FODA/DAFO/SWAT, debe ser consistente y para ello puedo aplicar una útil plantilla de consistencia, donde analizo para cada OBJETIVO ESTRATEGICO, las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- RECORDAR, no puedo tener más de 5 fortalezas, oportunidades, debilidades o amenazas....pues son aquellas que desde el punto de vista estratégico son las que la organización considera más relevantes

Planilla de Consistencia

Objetivo Estrategico	Análisis Interno						Análisis Externo						Resultado por objetivo
	F1	F2	F3	D1	D2	D3	O1	O2	O3	A1	A2	A3	
Objetivo Estrategico 1	3	1	3	0	-2	0	3	2	2	0	-1	-1	10
Objetivo Estrategico 2	3	2	3	-1	-1	0	2	1	2	0	-1	-3	7
Objetivo Estrategico 3	3	2	2	0	0	0	3	2	3	0	0	0	15
Objetivo Estrategico 4	1	2	3	0	-1	-2	2	2	1	-2	-2	-1	3
Objetivo Estrategico 5	3	2	3	0	-1	-3	2	2	1	-2	-2	-1	4

Escala de valoración de las Fortalezas y Oportunidades

- 1: El atributo contribuye de manera leve al logro del objetivo
- 2: El atributo contibuye de manera medida al logro del objetivo
- 3: El atributo contribuye de manera decisiiva al logro del objetivo

Escala de valoración de las Debilidades y Amenazas

- (-1) : El atributo dificulta levemente el logro del objetivo
- (-2) : El atributo dificulta medianamente el logro del objetivo
- (-3) : El atributo dificulta de manera decisiva el logro del objetivo

Nota: la calificación 0, indica neutralidad en todos los casos

Estrategia de Creación de Valor

Problemas
Estratégicos



Soluciones
Estratégicas

ESCENARIOS ESTRATEGICOS DE LOS OBJETIVOS

		Análisis Interno	
		Fortaleza	Debilidad
Análisis Externo	Oportunidad	Objetivo Estratégico en un escenario optimo	
	Amenaza		Objetivo Estratégico en un escenario altamente complejo

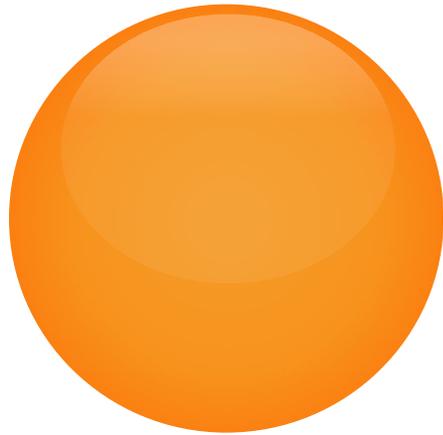


VISION COMPARTIDA

Estrategias posibles según el análisis de consistencia del FODA

	O1	O2	O3	O4		A1	A2	A3	An
F1	Estrategia Ofensiva: Potenciar fortalezas para aprovechar las oportunidades. Pregunta clave: ¿si potenciamos esta fortaleza podemos aprovechar esta oportunidad					Estrategia Defensiva: Potenciar las fortalezas para protegernos de las amenazas. Pregunta clave: ¿Si potenciamos esta fortaleza, podemos protegernos de esta amenaza?			
F2									
F3									
D1	Estrategia Adaptativa: Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades. Pregunta clave: ¿si superamos esta debilidad podremos aprovechar esa oportunidad?					Estrategia de Supervivencia: Superar las debilidades para protegernos del efectos de las amenazas. Pregunta clave: ¿Si superamos esta debilidad estamos en condiciones de defendernos de la amenaza?			
D2									
Dn									





Con los insumos ya generados se vuelven a revisar los objetivos estratégicos, y se afina su redacción.

A estos objetivos estratégicos revisados, se le establecen metas para el periodo en el que se estableció la planificación.

Ejemplos

Objetivo Estrategico	Meta del periodo	Meta del año 1	Meta del año 2	Meta del año N
<p>Mejorar la calidad de la Educación Básica de la Comuna de Peñalolen</p>	<p>Alcanzar en un periodo e tres años una mejora de 30 puntos en las pruebas SIMCE de cuartos y octavos años básicos, teniendo como año base los resultados alcanzados el año 2010</p>	<p>Mejorar 8 puntos el año 2011 en las pruebas SIMCE rendidas por los octavos básicos y 12 puntos en las pruebas rendidas por los cuartos básicos respecto del puntaje obtenido el año 2010</p>	<p>Mejorar 10 puntos el año 2012 en las pruebas SIMCE rendidas por los octavos básicos y 12 puntos en las pruebas rendidas por los cuartos básicos respecto del puntaje obtenido el año 2011</p>	<p>Mejorar 12 puntos el año 2013 en las pruebas SIMCE rendidas por los octavos básicos y 6 puntos en las pruebas rendidas por los cuartos básicos respecto del puntaje obtenido el año 2012</p>
<p>Desarrollar e Implementar un modelo de fiscalización basado en riesgos</p>	<p>Desarrollar un modelo de fiscalización en base a riesgos e implementar cuatro campañas de fiscalización con el nuevo modelo en un periodo de dos años</p>	<p>Desarrollar el modelo de fiscalización basado en riesgo e implementar un piloto que permita ajustar el modelo y definir un programa de aplicación del nuevo enfoque</p>	<p>Aplicar dos campañas de fiscalización durante el año 2012 basado en el nuevo modelo de riesgos</p>	<p>Aplicar dos campañas del modelo de fiscalización durante el año 2013 basado en el nuevo modelo de riesgos e incrementar la cobertura alcanzada en el año anterior en un 5%</p>

Establecimiento de indicadores

- Una vez que los objetivos tienen una meta y una vez que ese objetivo y meta tienen un plan de actividades y responsables se deben definir los indicadores pertinentes para monitorear el cumplimiento de los objetivos
- Los indicadores se pueden definir para insumos, procesos, productos, resultados y pueden abarcar las dimensiones de calidad, desempeño.

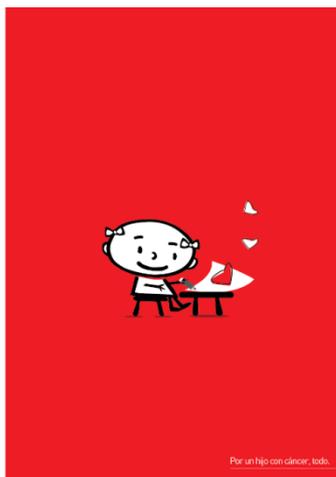




EJEMPLO PLANIFICACIÓN COLEGIO

EJEMPLO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EDUCACIÓN

Escuela N° 1676 Fundación
Nuestros Hijos



MISIÓN

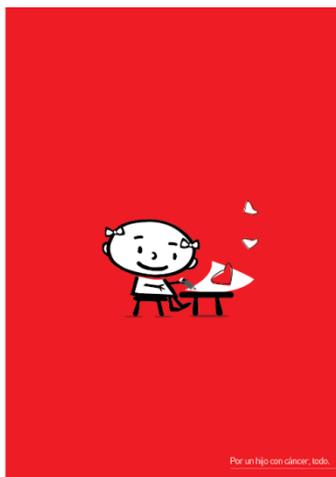
Brindar a estudiantes de enseñanza pre escolar a octavo básico con tratamiento oncológico, la posibilidad de continuar el proceso escolar para una posterior reinserción al sistema tradicional, potenciando habilidades que permitan propiciar la empleabilidad de los estudiantes a la luz del fortalecimiento emocional, cultural y social de los niños y niñas promoviendo la calidad, equidad e igualdad de las personas; además de otorgar apoyo, soporte emocional y económico a la familia.

VISION

“Generamos un espacio para el desarrollo humano y social de niños y niñas con requerimientos médicos permanentes, propiciando educación de calidad y excelencia”

EJEMPLO PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN EDUCACIÓN

Escuela Nº 1676 Fundación
Nuestros Hijos



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

1. Ampliar la continuidad educacional de los alumnos que egresan de 8° Básico a Educación Media, incorporando en el currículum la formación en oficios para aumentar la empleabilidad de los estudiantes pacientes y con ello facilitar su reinserción social.
2. Aumentar los recursos adicionales para favorecer la contratación de profesionales e implementación de talleres laborales.

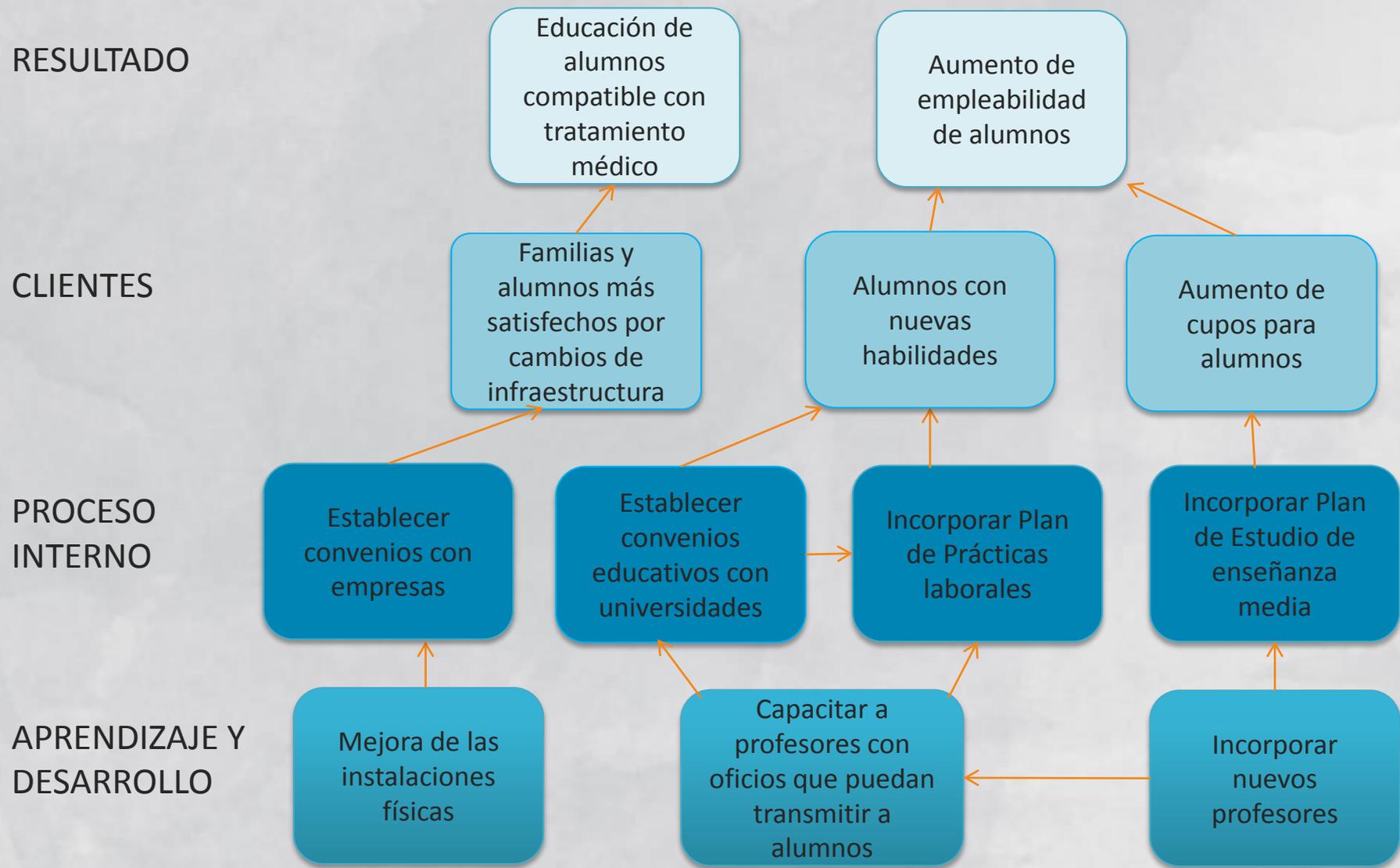
ANÁLISIS FODA

FODA	1	2	3
Fortalezas	Brindar atención personalizada a los estudiantes por un equipo multidisciplinario.	Contar con redes de voluntarios, socios, empresas e instituciones que colaboran con la escuela a través de fundación.	Proporcionar Casa de acogida a las familias y servicio de transporte para el estudiante.
Debilidades	Adopción de Normativa Educacional por la escuela, fija egreso del alumno en 8° Básico.	Falta de espacio físico para implementar salas para Educación Media.	Falta de recursos para contratar a profesores adicionales.
Oportunidades	Existe interés entre voluntarios para ejecutar proyectos de empleabilidad.	Existe la posibilidad de establecer convenios con instituciones de educación superior para colaborar en la ejecución de talleres de empleabilidad.	Existe disposición de la red de empresas colaboradoras de la fundación para financiar nuevos proyectos.
Amenazas	Vulnerabilidad emocional de los padres impide comprender que su hijo o hija mantenga la continuidad como estudiante.	Asistencia irregular de los estudiantes debido a hospitalaciones prolongadas y en algunos casos establecer su domicilio fuera de Santiago.	Vulnerabilidad emocional frente a los cambios físicos, emocionales, sociales, familiares y educacionales a los que se enfrente el estudiante al inicio de su tratamiento.

Análisis de consistencia

Objetivo estratégico	Análisis Interno						Análisis Externo						Resultados por Objetivos
	F1	F2	F3	D1	D2	D3	O1	O2	O3	A1	A2	A3	
OE 1	3	3	2	-1	-2	-3	3	3	3	-2	-2	-2	5
OE 2	3	3	0	0	0	-3	3	3	3	0	0	0	12

Mapa estratégico (BSC)



Metas

Objetivo Estratégico	Meta del período 2012	Meta del año 1 2013	Meta del año 2 2014
Obtener la subvención del MINEDUC para Educación Media	Incorporar 1° y 2° medio	Incorporar 3 y 4° medio	Obtener subvención que permita aumentar los cupos para enseñanza media.
Desarrollar proyecto de convenio con universidades para obtener recursos profesionales (práctica profesional docente)	Incorporar practicantes que abarquen la enseñanza básica	Incorporar practicantes que abarquen todos los niveles	Capacitar a todos los profesores en ciertos oficios de su competencia para enseñar a los alumnos.
Obtener recursos económicos con red de empresas colaboradoras para remuneraciones de profesores para talleres laborales.	Firmar convenio con 2 empresas adicionales a las adheridas	Aumentar el aporte en un 10% de las empresas colaboradoras antes del 2011	Aumentar en un 15% el aporte de todas las empresas colaboradoras