



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.

b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.

c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S.Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."

d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.

e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 2: **Despliegue estratégico**



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Formulación de estrategias

El arte de visionar la ruta del éxito
organizacional



Los tres niveles de estrategia: Estrategia corporativa

- Es la definición de los valores de la empresa que se expresan con fines financieros y de otro tipo.
- Se basa en la identificación, creación o adquisición de recursos clave y capacidades de producción, además conlleva decisiones sobre en qué industrias pretende competir la empresa y cómo se relacionarán las diferentes líneas de negocio.
- La estrategia corporativa establece el procedimiento para distribuir recursos entre diferentes líneas de negocio, y debido a esto, queda claro qué debe hacerse y qué debe descartarse.



Los tres niveles de estrategia: Estrategia competitiva



- Determina cómo una empresa pretende competir en una industria en particular. Es decir, la forma cómo planea crear una posición ventajosa en la industria.
- Esto incluye la definición (explícita o implícita) del grupo de consumidores a los que se dirige esta y los métodos de promoción de bienes y servicios para ellos. También es una combinación de ciertas actividades y procesos que permitirán a la empresa atraer y retener al grupo de clientes previsto.
- También involucra la coordinación de varias áreas de las actividades de la compañía, gracias a lo cual se hacen todos los esfuerzos para fortalecer consistentemente las ventajas potenciales de la compañía en el mercado.

Los tres niveles de estrategia: Estrategia funcional

- Refuerzan la estrategia competitiva de la empresa y determinan los tipos de actividades y procesos que pueden beneficiarse de ellas.
- Una descripción detallada y un análisis de las estrategias funcionales ayuda a determinar cómo y en qué medida corresponden a las competitivas, y permite centrarse en la coordinación de varias funciones.
- Son estrategias específicas de marketing, financiera, producción, gestión humana, logística, tecnología e investigación+desarrollo que apoyan la estrategia competitiva desde los procesos operacionales.



La Planeación Estratégica

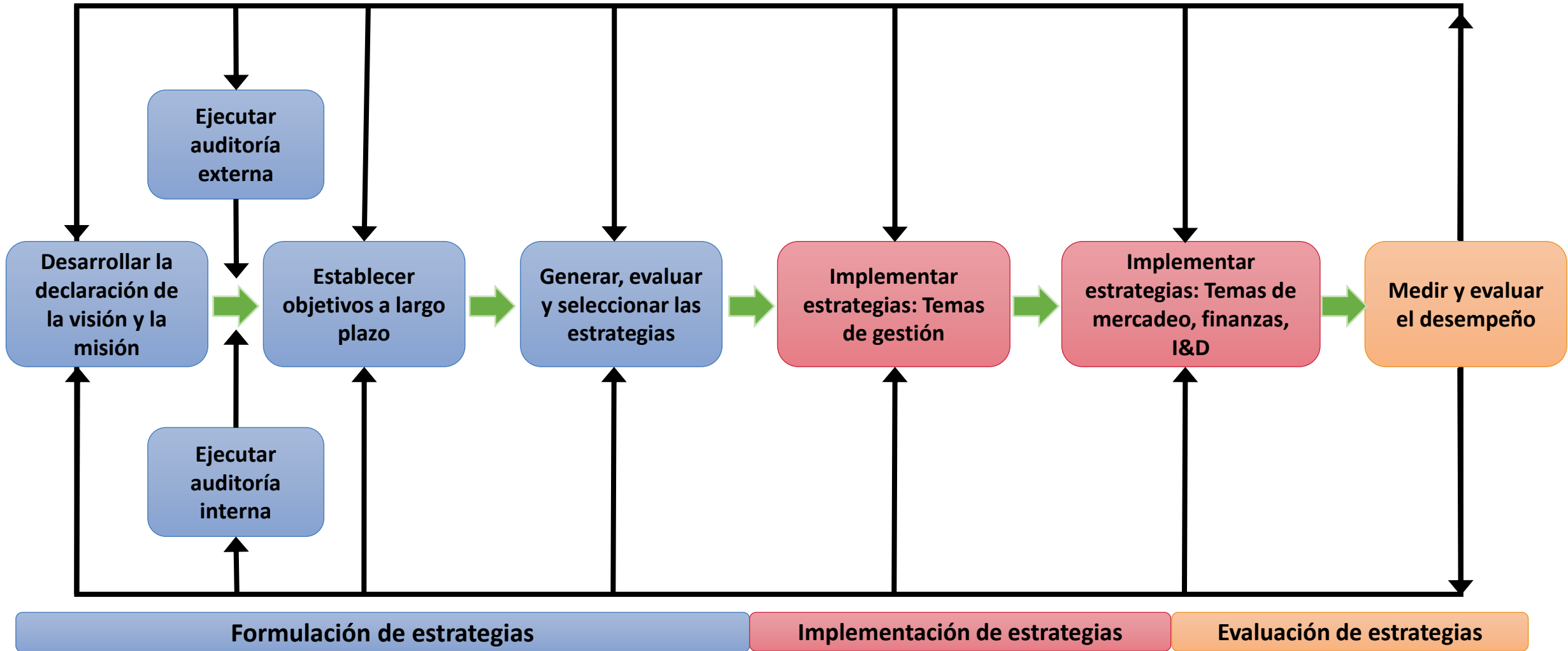
- Es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos.

Se enfoca en integrar la gerencia, el mercadeo, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización.



David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica* (16a ed.). Pearson Educación.

Un modelo integral de Planeación Estratégica



Elementos de la Planeación Estratégica



La misión

- La misión o propósito identifican la función o tarea básica de una empresa.
- La declaración de la misión es una afirmación perdurable acerca del propósito que distingue a una empresa de otras similares.



La misión

- La declaración de la misión identifica el alcance de las operaciones de una empresa en términos de producto y mercado.
- Una declaración clara de misión describe los valores y prioridades de una organización.
- Responde a la pregunta básica que enfrentan todos los estrategas:

¿Cuál es nuestro negocio?”



Aprendamos a formular una misión

Criterio

- 1. Clientes.** ¿Quiénes son los clientes (grupos de interés) de la organización?
- 2. Productos o servicios.** ¿Cuáles son los principales productos o servicios que ofrece la organización?
- 3. Mercados.** En términos geográficos, ¿en dónde compite la organización?
- 4. Tecnología.** ¿Evidencia la relevancia del uso de las tecnologías en su contexto de acción?
- 5. Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.** ¿La organización está comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera?
- 6. Filosofía.** ¿Cuáles son las creencias, aspiraciones, prioridades éticas y valores básicos de la organización?
- 7. Autoconcepto.** ¿Cuál es la competencia distintiva o la ventaja competitiva más importante de la organización?
- 8. Preocupación por la imagen pública.** ¿La organización responde a las preocupaciones sociales, comunitarias y ambientales?
- 9. Preocupación por el talento humano.** ¿Se evidencia que la importancia del TH para la organización?

Aprendamos a formular una misión

Criterios complementarios

¿Tiene una extensión de menos de 250 palabras

¿Provoca sentimientos y emociones positivos acerca de la Institución?

¿Es inspiradora? ¿Estimula e induce un efecto positivo en las personas?

¿Es perdurable?

¿Es conciliadora?

Tiene amplio alcance; no incluye montos monetarios, cifras, porcentajes, proporciones u objetivos.

Identifica la utilidad de los productos/servicios que ofrece la Institución.

Revela la responsabilidad social/ambiental de la Institución.

Responde a la pregunta **¿Cuál es nuestro negocio?**

La visión

- La visión es la orientación que la alta dirección le da a la empresa; es decir, expresa cómo se visualiza la empresa, cómo se quiere idealmente que sea la empresa en el futuro.



La visión

- Algunos autores consideran que formular una declaración de visión es el primer paso en la Planeación Estratégica, y precede incluso a la declaración de la misión.



- Hoy en día, muchas organizaciones redactan una declaración de la visión, la cual responde a la pregunta:

¿En qué nos queremos convertir?”

La visión

Debe cubrir ciertas características:

- Ser formulada por la alta dirección.
- Conocida y compartida por todos los colaboradores.
- Sustentarse en los valores de la organización.
- Ser positiva y alentadora.
- Orientar a todos los miembros de la organización durante la ruta de hacia la posición en que debe estar la empresa en un tiempo determinado.



Aprendamos a formular una visión

Criterios

¿Establece una meta global alcanzable y convincente?

¿Es posible medir o verificar el éxito en el logro?

¿Establece un marco referencial en el tiempo?

¿Declara la forma cómo se percibirá a la organización?

¿Es clara la forma como se proyecta el propósito de la existencia de la organización?

¿Contempla la inclusión de valores auténticos?

¿Es inspiradora? ¿Estimula e induce un efecto positivo en las personas?

Los valores

- Son la convicción que los miembros de una organización tienen en cuanto a preferir cierto estado de cosas por encima de otros (honestidad, eficiencia, calidad, confianza, etc.).
- Los valores compartidos inciden en el desempeño de acuerdo con tres aspectos claves:

Proveen una base estable (guía) sobre la cual se toman las decisiones y se ejecutan las acciones.

Forman parte integral de la proposición de valor de una organización a clientes y personal.

Motivan y energizan al personal para dar su máximo esfuerzo por el bienestar de su compañía.

Las premisas

- Son las condiciones identificadas, analizadas y previstas, sobre las cuales operan los planes.
- Esto incluye supuestos o pronósticos sobre las condiciones futuras que afectarán la operacionalización de las estrategias.



Las premisas

- La técnica más conocida para la identificación de las premisas es el SWOT o FODA.
- Contempla tanto el análisis del ambiente interno como el externo de la organización.



Las premisas

- El ejercicio de identificación de premisas se puede enriquecer mediante la técnica del análisis PESTEL.
- Es un instrumento de planificación estratégica que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa.
- En realidad, PESTEL es un acrónimo y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen.

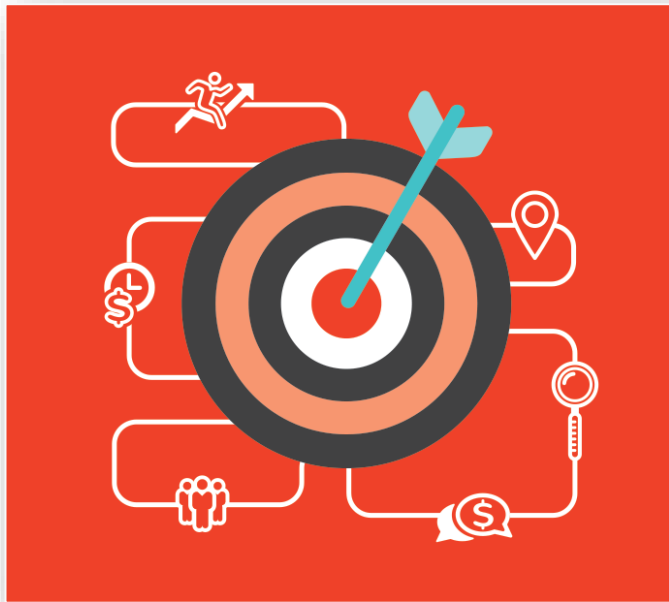


Las premisas: Análisis PESTEL



Fuente: Global Business Time (Perea, J. et. al. (2016). *Fundamentos de Marketing.*)

Los objetivos estratégicos



- Son los fines a los que se dirigen las actividades organizacionales e individuales.
- Deben ser claros, precisos, cuantificables y verificables.
- Debe ser desafiantes, consistentes y razonables.

Los objetivos estratégicos

- Son herramientas que se utilizan para organizar y centrar los diversos esfuerzos y actividades.
- A través del plan estratégico corporativo, se definen los objetivos y metas específicas relativas a cada objetivo estratégico.



Los objetivos estratégicos

Se recomienda que objetivos se complementen con una matriz de operacionalización en que se cumplan los criterios de la metodología SMART:

Specific

- Está bien definido y es comprensible para todos.
- Determina acciones específicas.

Measurable

- Determina una forma de medir el éxito de los resultados
- Utiliza métricas y datos comparables

Achievable

- Está dentro del alcance.
- Es posible de lograr sosteniblemente

Relevant

- Es importante para la estrategia.
- Permite mejorar los procesos de negocio.

Time-bound

- Se establece claramente cuándo se debe cumplir.
- Determina la forma y tiempo de medición.

Los objetivos estratégicos



- El objetivo estratégico declara el qué y el para qué.
- Los objetivos operativos, así como las iniciativas son más detallados y específicos, por consiguiente contemplan aspectos como el qué, para qué, con qué, cuándo, etc.
- Una de las herramientas más útiles para la formulación de objetivos es el **Cuadro de Mando Integral (CMI)** o **Balanced Scorecard (BSC)**, sin embargo, la estudiaremos más adelante en el componente de control estratégico.

Los objetivos estratégicos

Ejemplos

¿Qué estratégico?

¿Para qué estratégico?

- Implementar mecanismos de control de costos fijos con la intención de **incrementar el margen de utilidad**.
- Asegurar altos estándares de calidad en los procesos/productos para **incrementar los niveles de satisfacción de los clientes**.
- Promover uso de mediaciones virtuales para la oferta de cursos con el fin de **aumentar la participación en el mercado expandiendo límites geográficos**.
- Implementar un plan de capacitación corporativo con el fin de **fomentar la motivación y fidelidad de los colaboradores**.

Los objetivos estratégicos

Los objetivos son esenciales para el éxito de una empresa porque:



Señalan la dirección

Ayudan en la evaluación

Crean sinergia

Revelan las prioridades

Se centran en la coordinación

Establecen una base para la gestión de P+O+D+C y las actividades de P+H+V+A

Objetivos a largo plazo



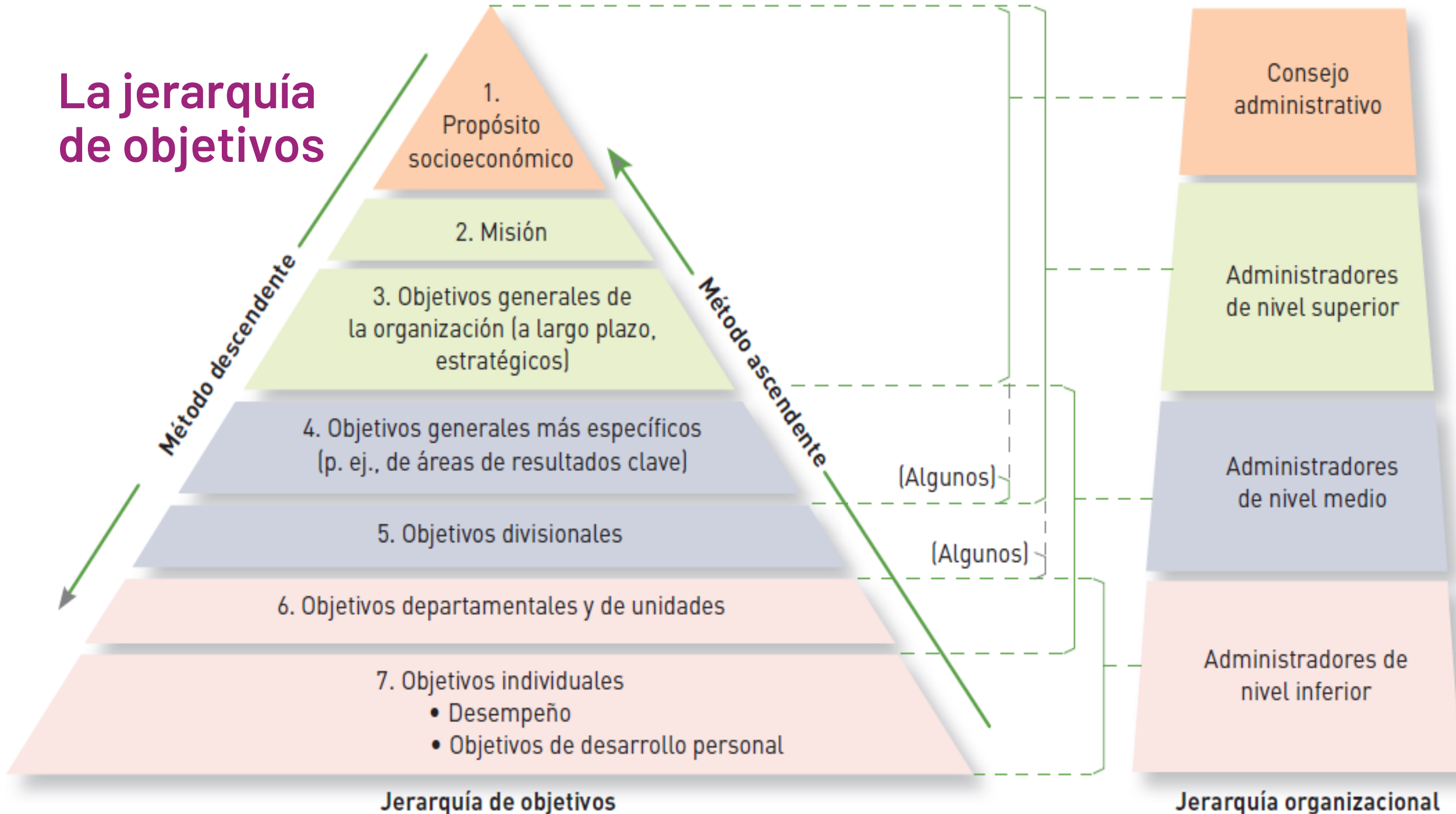
- Generalmente a largo plazo significa un periodo superior a un año.
- Se podrían definir como los resultados estratégicos que busca alcanzar una organización, con el fin de mejorar su posición competitiva.

Objetivos anuales

- Son los resultados que deben alcanzar las organizaciones a corto plazo para lograr los objetivos a largo plazo.
- Cada objetivo a largo plazo requiere una serie de objetivos anuales.
- Los objetivos anuales son muy importantes para la operacionalización de las estrategias, mientras que los objetivos a largo plazo son primordiales para la formulación de estrategias.



La jerarquía de objetivos

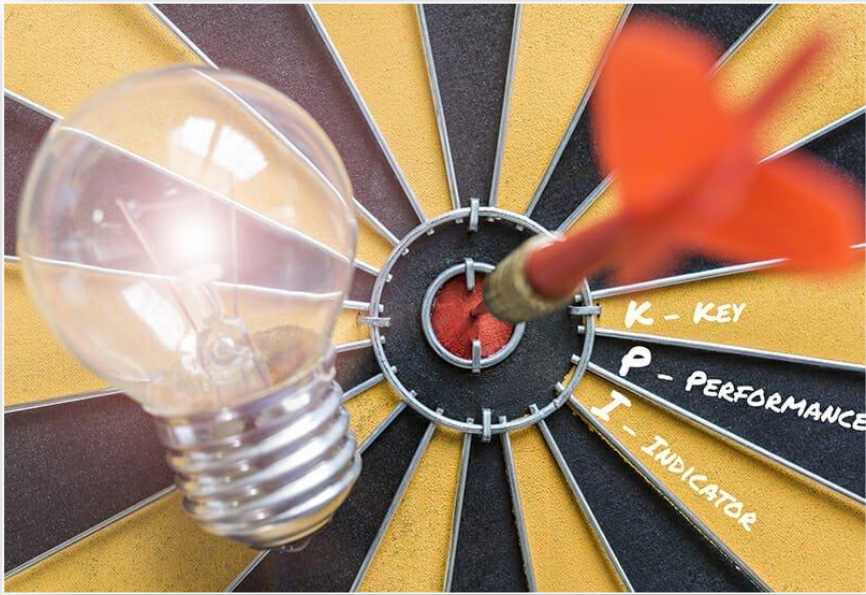


Los indicadores

- Es una variable cuantitativa o cualitativa que permite verificar los cambios generados por una intervención, relativo a lo que estaba planeado inicialmente.
- Constituyen la forma objetiva de medición y seguimiento del nivel de logro de la estrategia con respecto al objetivo planteado.



Los indicadores



- Los indicadores de desempeño son medidas que describen cuán bien se están desarrollando los objetivos de un proceso, un proyecto y/o la gestión de una organización.
- Entregan información respecto del logro o resultado en la entrega de productos (bienes o servicios), contemplando aspectos cuantitativos o cualitativos.

Los indicadores

- **Key Goal Indicator (KGI):** Indicadores de metas. Definen mediciones para informar a la dirección general si un proceso ha alcanzado sus requisitos de negocio.



Goals and Objectives



- **Key Performance Indicator (KPI):** Valores que explican en qué rango óptimo de rendimiento se sitúan los objetivos. Son métricas del proceso.

Las metas

- Expresan el nivel de desempeño que la alta dirección busca alcanzar.
- Es el grado cuantitativo que debe alcanzar cada objetivo de largo plazo.
- Surgen de los objetivos.
- Se fijan con base en la adaptación de acuerdo a las fuerzas futuras de la empresa, las tendencias del mercado, los recursos, etc.
- Generalmente se expresan como una medida del nivel de desempeño planificado o la tasa de mejora ideal.



A manera de resumen...

Objetivo estratégico

- Declaración de lo que la estrategia debe alcanzar y lo que es crítico para su éxito
- Describen el qué y el para qué.



Ejemplo

- Asegurar altos estándares de calidad en los procesos/ productos para incrementar los niveles de satisfacción de los clientes

Indicadores

- Forma de medición y seguimiento del nivel de logro de la estrategia



Ejemplo

- Nivel de satisfacción de los clientes con respecto a sus requerimientos

Metas

- Nivel de desempeño planificado.
- Tasa de mejora ideal.



Ejemplo

- El 90% de nuestros clientes evidenciarán un nivel de satisfacción “muy alta”

Iniciativas

- Acciones clave requeridas para alcanzar los objetivos.
- Pueden ser uno o varios proyectos.



Ejemplo

- Implementar un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) certificado mediante la norma ISO 9001 al finalizar el año.
- Implementar un sistema de fidelización de clientes a octubre.

¿Qué son las Áreas Clave de Resultado?

Como parte del proceso de definición de los objetivos estratégicos de la organización, muchas veces es necesario dirigir la atención hacia aquellas áreas en las se debe actuar para alcanzar óptimos resultados de la gestión.



¿Qué son las Áreas Clave de Resultado?

- Son ámbitos de acción en los que la empresa necesita alcanzar mejores resultados para lograr el éxito.
- Fijan prioridades sobre las que se deben concentrar los esfuerzos.
- Son aspectos de la gestión en los cuales, si la empresa actúa bien, se garantiza el éxito.
- No son objetivos en sí mismos, pero posibilitan orientarse en qué esferas deben obtenerse resultados.
- Pueden incluir aspectos estratégicos y operativos.
- Su redacción se pueden expresar en dos o tres palabras.



¿Qué son las Áreas Clave de Resultado?

- Aunque no hay total acuerdo sobre cuáles deberían ser las áreas de resultados clave en una empresa —y pueden ser muy diferentes para cada una—, Drucker sugiere las siguientes:



- Sin embargo, recientemente dos áreas de resultados clave han tomado importancia estratégica: **servicio** y **calidad**.

Las estrategias

- Las estrategias son los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo.
- Es una guía de acción para la organización y todos sus miembros.



Las estrategias



- Son la determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para el logro de dichas metas. (Chandler, 2013).
- Es la orientación en el actuar futuro, el establecimiento de un fin, en un plazo estimado como aceptable hacia el cual orientar el rumbo empresarial. (Caneda, 2010).

Las estrategias

- La estrategia crea posiciones sectoriales de la empresa y garantiza la coherencia interna de su política dirigida a alcanzar estas posiciones.
- Una estrategia no es un plan detallado que describe lo que hará una empresa, sino más bien determina la dirección del desarrollo y fija exactamente lo que la empresa no hará. (CEUPE, 2021).





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

¿Cómo se aplica el análisis FODA?

La importancia de comprender la situación de la organización para orientar la toma de decisiones actuales y futuras



El Análisis FODA

- Este método fue desarrollado por M. Doshier, el Dr. O. Benepe, A. Humphrey, Birger Lie y R. Stewart en el Instituto de Investigaciones de Stanford (EE.UU.) entre 1960 y 1970. El objetivo era descubrir por qué fallaban las planificaciones corporativas a nivel gerencial
- Es una herramienta diseñada para comprender la situación de un negocio a través de la realización de una lista completa de sus fortalezas-oportunidades-debilidades-amenazas, y resulta fundamental para la toma de decisiones actuales y futuras.



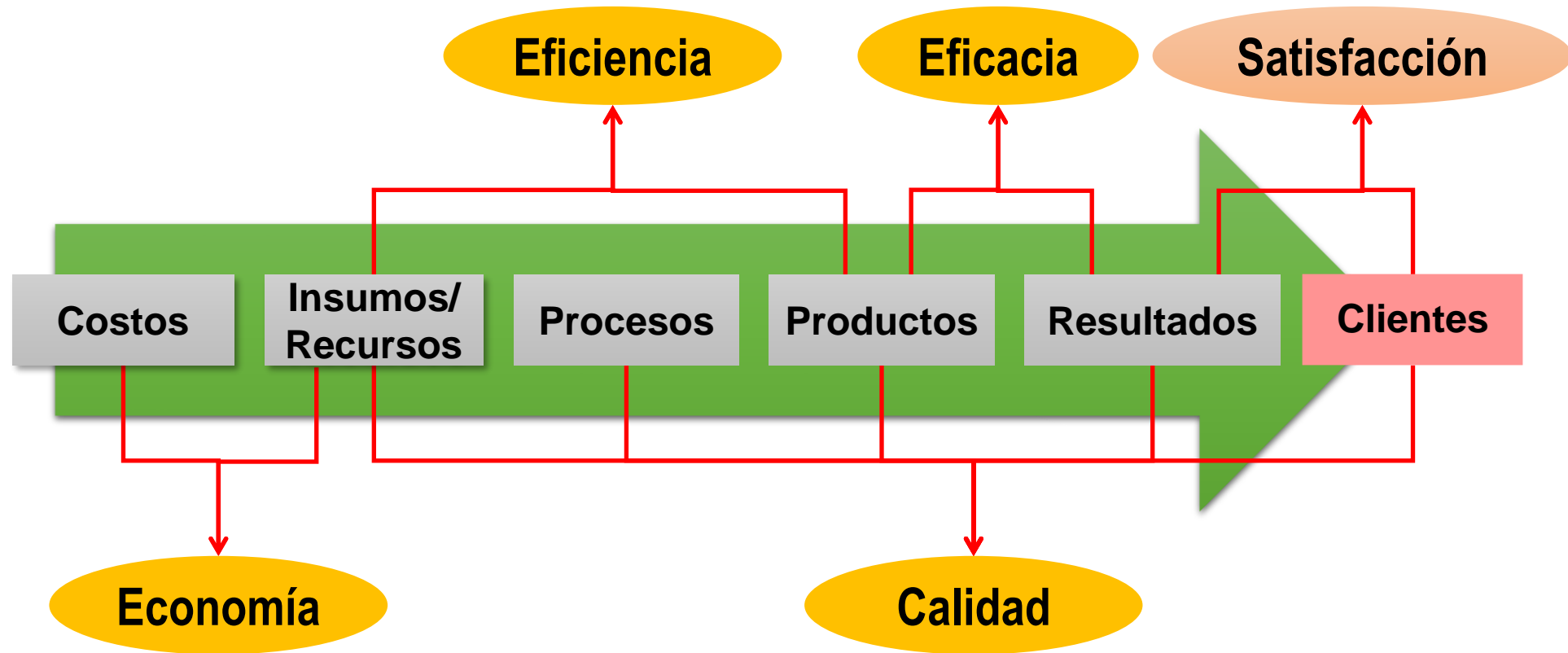
El Análisis FODA

- Factores que se deben evaluar internamente:

Producción:	Capacidad productiva, los niveles de calidad, los costos de inventario, turnos de trabajo, calidad.
Marketing:	Imagen la organización, el costo de la publicidad, las promociones, el posicionamiento de la empresa.
Organización:	Procesos de dirección control y organización.
Talento humano:	Perfiles, rotación, formación, selección.
Finanzas:	Recursos con que cuenta la empresa, la rentabilidad, liquidez.

El Análisis FODA

- Factores que se deben evaluar internamente:



El Análisis FODA



Capacidades especiales, competencias y recursos con los que cuenta la empresa.

Ejemplos:

- Clima laboral favorable.
- Calidad del producto final.
- Talento humano motivado.
- Procesos técnicos y administrativos de calidad.
- Servicios de alto nivel.
- Programa de I+D+i.
- Buena imagen en los consumidores.

El Análisis FODA



Factores que generan una situación desfavorable frente a la competencia.

Ejemplos:

- Salarios deficientes y pagos no puntuales.
- Personal no capacitado.
- Problemas financieros / Bajo nivel de ventas.
- Falta de planeación.
- Equipos y tecnología obsoleta.
- Red de distribución débil.
- Portafolio de productos reducido.

El Análisis FODA

- Factores que se deben evaluar externamente:

Mercado:	Segmentación, la evolución de la demanda, y el comportamiento del consumidor.
Sector:	Cambios en la industria, posibilidades del éxito, sustitución de productos.
Competencia:	Productos de otras organizaciones, precios, publicidad, canales.
Entorno:	Político, social, legal y tecnológico.

El Análisis FODA



Factores del entorno que pueden resultar favorables para los planes de la organización.

Ejemplos:

- Legislación favorable.
- Alta demanda de servicios o productos.
- Bajas tarifas de insumos.
- Diversificación de productos relacionados.
- Fluctuación cambiaria positiva.
- Oportunidad de ingresar a nuevos mercados.
- Clientes mal atendidos.

El Análisis FODA



Situaciones que provienen del entorno y que pueden atentar contra la estabilidad y los planes de la organización.

Ejemplos:

- Cambios en la legislación.
- Aumento de precios de insumos.
- Competencia consolidada en el mercado.
- Entradas de nuevos competidores.
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores.
- Incremento en ventas de productos sustitutos.

El Análisis FODA

Estrategias Ofensivas (FO)

¿Cómo me permiten las fortalezas aprovechar oportunidades?



- Se utilizan para obtener el máximo beneficio de una situación externa favorable. Es la situación ideal para cualquier empresa.
- Se aplican cuando se tienen suficientes capacidades y fortalezas para tomar el máximo provecho de las oportunidades que se presenten.
- Se recomienda el crecimiento del negocio, su fortalecimiento y expansión.

El Análisis FODA

Estrategias Defensivas (FA)

¿Cómo aprovecho las fortalezas para contrarrestar amenazas?

- Se apunta a responder a situaciones desfavorables del entorno externo, basándose en los puntos fuertes de la organización.
- Estas estrategias son adecuadas cuando la empresa, gracias a sus fortalezas, está lista para hacer frente a las amenazas.



El Análisis FODA

Estrategias de Reorientación (DO)

¿Cómo minimizar debilidades aprovechando oportunidades?

- Se apunta al uso de una situación favorable desde afuera, para corregir debilidades o carencias internas.
- Cuando hay oportunidades interesantes pero no se tiene la preparación adecuada para aprovecharlas, es recomendable reorientar nuestras políticas para mejorar nuestra situación interna.



El Análisis FODA

Estrategias de Supervivencia (DA)

¿Cómo evito que la debilidad favorezca a la amenaza?

- Están destinadas a resistir tanto como sea posible, los efectos adversos que podrían tener las situaciones que rodean a la empresa.
- Estas estrategias son adecuadas si estamos frente a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra ellas.



El matriz de análisis FODA

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Oportunidad 1 • Oportunidad 2 • Oportunidad N 	<ul style="list-style-type: none"> • Amenaza 1 • Amenaza 2 • Amenaza N
FORTALEZAS	Est. Ofensivas (FO)	Est. Defensivas (FA)
<ul style="list-style-type: none"> • Fortaleza 1 • Fortaleza 2 • Fortaleza N 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1 • Estrategia 2 • Estrategia N 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1 • Estrategia 2 • Estrategia N
DEBILIDADES	Est. Reorientación (DO)	Est. Supervivencia (DA)
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidad 1 • Debilidad 2 • Debilidad N 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1 • Estrategia 2 • Estrategia N 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategia 1 • Estrategia 2 • Estrategia N

El Análisis FODA

- Tipos de estrategias

Tipo de Estrategia	Descripción
1. Integración hacia adelante	Apropiarse de los distribuidores o vendedores al detalle, o incrementar el control sobre ellos.
2. Integración hacia atrás	Buscar apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control sobre los mismos.
3. Integración horizontal	Buscar apropiarse de los competidores o aumentar el control sobre los mismos.
4. Penetración de mercado	Buscar una mayor participación de mercado para los productos o servicios presentes en los mercados actuales a través de mayores esfuerzos de marketing .
5. Desarrollo de mercado	Introducir los productos o servicios presentes en una nueva área geográfica.

El Análisis FODA

- Tipos de estrategias

Tipo de Estrategia	Descripción
6. Desarrollo de producto	Buscar aumentar las ventas a través de la mejora de los productos o servicios presentes o el desarrollo de nuevos.
7. Diversificación relacionada	Agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
8. Diversificación no relacionada	Agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
9. Recorte de gastos	Reorganización a través de la reducción de costos y activos.
10. Desinversión	Venta de una división o de una parte de la organización.
11. Liquidación	Venta de todos los activos de la empresa, en partes, por su valor tangible.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Implementación de estrategias

Cómo llevar las estrategias a la acción y
asegurar la alineación organizacional



Implementación de estrategias

- El proceso de la administración estratégica no termina con la decisión de qué estrategia o estrategias aplicar.
- Es necesario que el pensamiento estratégico se traduzca en acción.
- La implementación de estrategias afecta a todas las áreas funcionales y divisionales de la organización, desde los niveles más altos hasta los más básicos.



Aspectos críticos para la implementación de estrategias

- Establecer objetivos anuales.
- Diseñar políticas.
- Asignar recursos.
- Modificar una estructura organizacional existente.
- Reestructura y reingeniería.
- Revisar los planes de incentivos y recompensas.
- Minimizar la resistencia al cambio.
- Alinear a los gerentes con la estrategia.
- Desarrollar una cultura que apoye la estrategia.
- Adaptar los procesos de producción/operaciones.
- Desarrollar una función efectiva de recursos humanos.
- Aplicar reducciones de personal y permisos de ausencia sin paga, si fuera necesario.
- Vincular el desempeño y el salario a las estrategias.

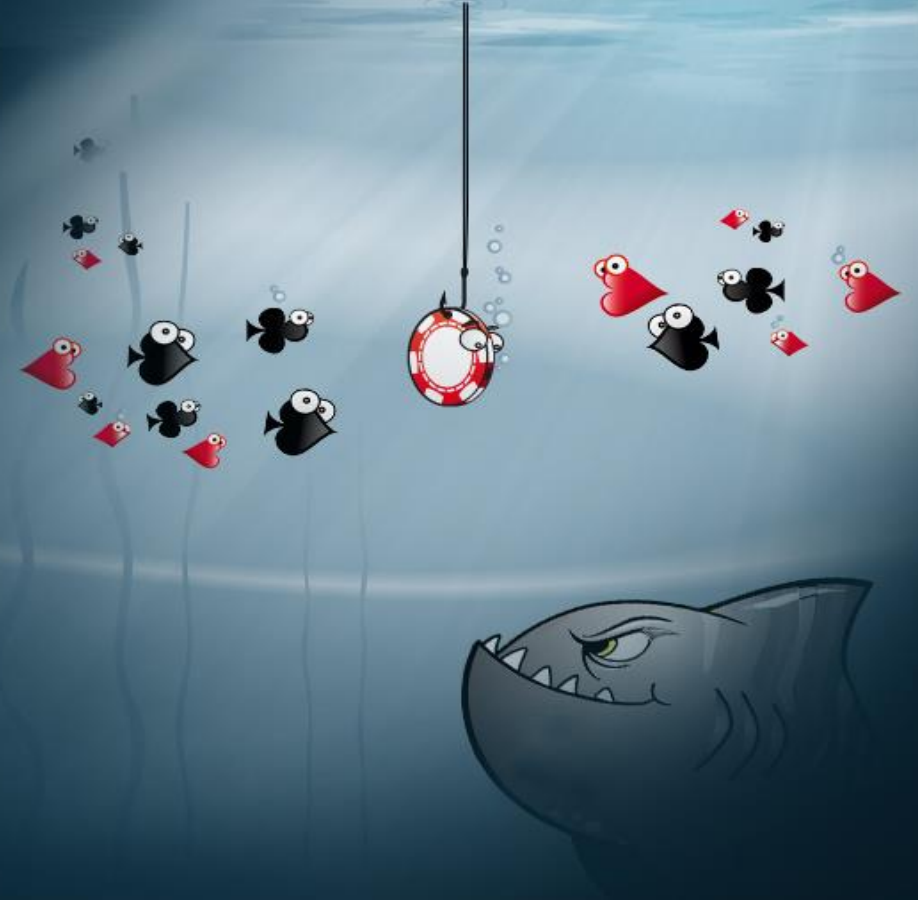


Iniciativas

- El concepto de **iniciativa** está asociado con acciones significativas, generalmente de gran impacto, que se implementan para apuntarle al logro de un objetivo estratégico.
- Generalmente apuntan a aspectos nuevos para la organización, por consiguiente demandan la ejecución de proyectos.
- Pueden estar compuesta de uno o varios proyectos que apuntan a la consecución de un objetivo estratégico.



El concepto de **iniciativa** permite explicar la relación entre:



Planeación estratégica y proyectos

- Los proyectos se utilizan a menudo como medio para alcanzar directa o indirectamente los objetivos del plan estratégico de una organización.



¿Qué es alineación estratégica?

- Consiste en vincular a las diversas unidades hacia la estrategia de la organización, llegando hasta el nivel de los empleados, para que aseguren que todos –en todas las circunstancias– toman decisiones, actúan y trabajan para alcanzar la visión, los objetivos y las metas.



¿Qué es la alineación estratégica?

- Es el grado de consistencia y coherencia que existe entre el plan estratégico, la cultura, así como todas las actividades y tareas que se realizan en el proceso de ejecución estratégica.



¿Qué es la alineación estratégica?

- Es fundamental hacer un análisis que permita distinguir los puntos críticos que impactan en la estrategia del negocio, con el fin de tomar las decisiones adecuadas que garanticen el logro de los objetivos.

Estructura organizacional

Procesos de negocio

Cultura organizacional

Habilidades de los colaboradores

Factores tecnológicos

¿Qué es la alineación estratégica?

- Para lograr el alineamiento estratégico es importante partir del entendimiento claro de la estrategia, con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas.
- Para tal efecto, todas las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto, para que se puedan tomar decisiones acertadas.



¿Qué es alineación total?

- Es un modelo de gestión estratégica creado por el consultor gerencial Riaz Khadem y plasmado en el libro *Total Alignment* (2017).
- Si una compañía desea estar alineada e integrada, primero necesita establecer un centro de enfoque o un marco de referencia para todos los trabajadores.
- Este marco reúne la visión, los valores y la estrategia de la organización; los trabajadores deben estar alineados a estos tres elementos.



¿Qué es alineación total?



- Los colaboradores deben estar convencidos del **valor** de la **estrategia** y la **visión**.
- No pueden ser preestablecidas ni estáticas, sino que tienen que ser construidas de forma colaborativa.
- El compromiso manifiesto de los colaboradores con los objetivos de su organización en el marco de la visión y la estrategia, es el primer desafío de la alineación total.



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Revisión, evaluación y control de estrategias

La importancia de revisar, evaluar y controlar la ejecución de las estrategias de manera sistemática



La evaluación de estrategias

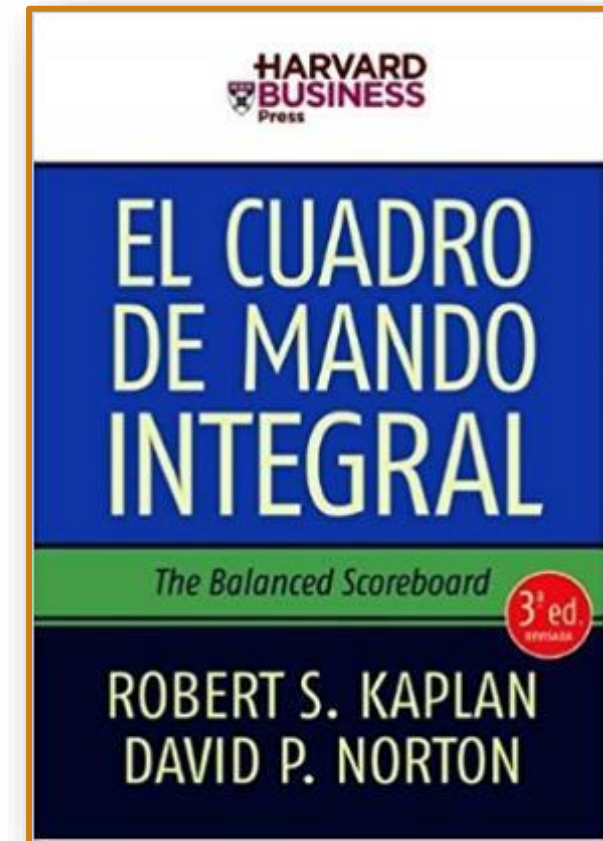
- Incluso las estrategias mejor formuladas e implementadas se vuelven obsoletas cuando los entornos, externo e interno, de una empresa cambian.
- Es esencial, por tanto, que los estrategas revisen, evalúen y controlen la ejecución de las estrategias de manera sistemática.



- La evaluación de estrategias es vital para el bienestar de una organización; las evaluaciones oportunas pueden alertar a la gerencia de los problemas o los posibles problemas antes de que la situación se vuelva crítica.

El Cuadro de Mando Integral

- El Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es una herramienta concebida para gestionar integralmente una organización.
- Consiste fundamentalmente en un sistema de indicadores que dan cuenta del cumplimiento y los esfuerzos de logro de los objetivos estratégicos.



El Cuadro de Mando Integral



- El Balanced Scorecard es herramienta importante de la evaluación de estrategias.
- Su aplicación permite que las empresas evalúen las estrategias desde cuatro perspectivas: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos del negocio, y aprendizaje y crecimiento.

El Cuadro de Mando Integral

El análisis del Balanced Scorecard requiere que las empresas busquen respuestas a las siguientes preguntas y que utilicen esa información, junto con las mediciones financieras, para evaluar de manera más adecuada y eficaz las estrategias que se están implementando:

1. ¿Hasta qué punto la empresa está mejorando y creando valor en aspectos como la innovación, el liderazgo tecnológico, la calidad de sus productos, las eficiencias del proceso operacional, entre otros?

2. ¿Hasta qué punto la empresa está conservando e incluso mejorando sus competencias centrales y sus ventajas competitivas?

3. ¿Qué tan satisfechos están los clientes de la empresa?

El Cuadro de Mando Integral

El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. (Norton & Kaplan)

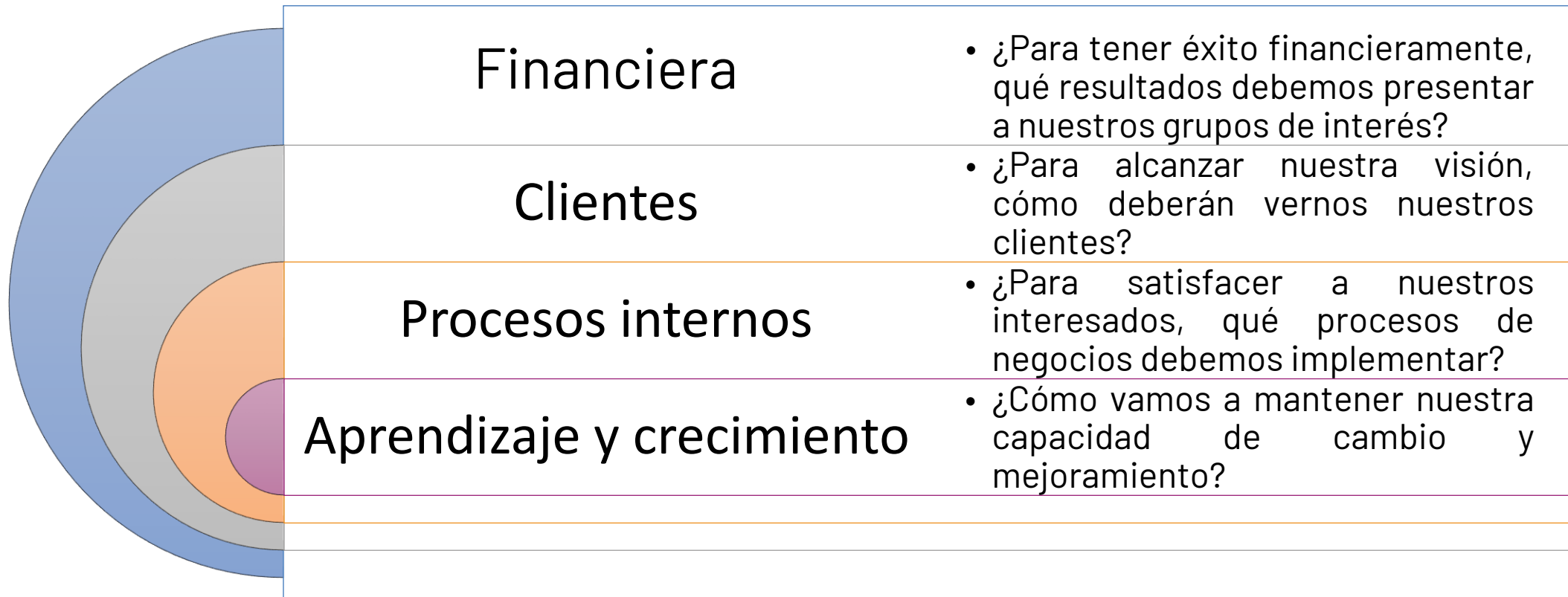


Robert Kaplan

David Norton

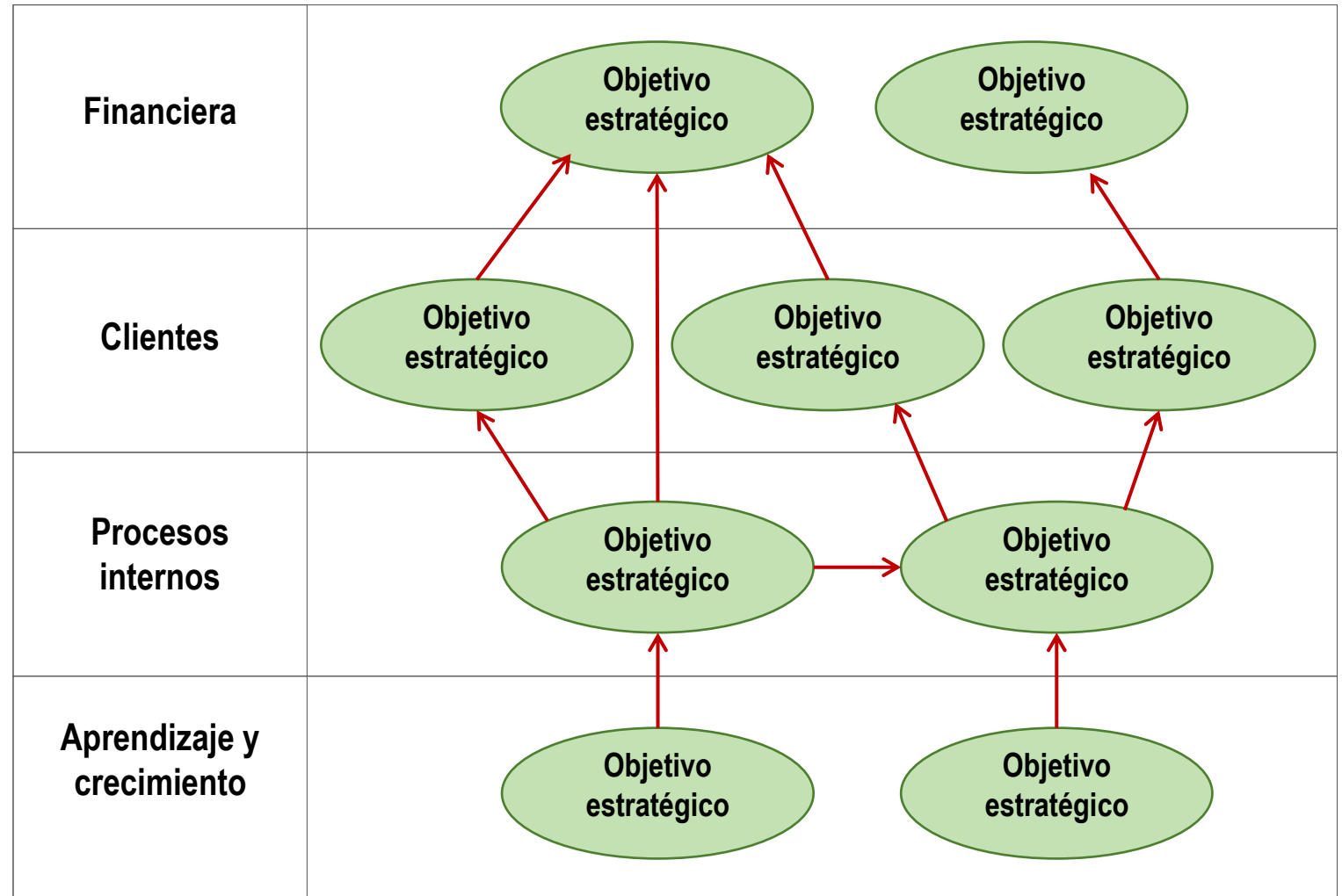
El Cuadro de Mando Integral

Perspectivas del CMI



El Cuadro de Mando Integral

Modelo genérico del CMI





UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

Maestría en Administración de Proyectos

Planeamiento y Análisis Estratégico de la Empresa

Presentación – Semana 2