



Planificación estratégica y operativa

Docente: Gerardo Gazzano

Gestión de Calidad



Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias

EL MUNDO MODERNO

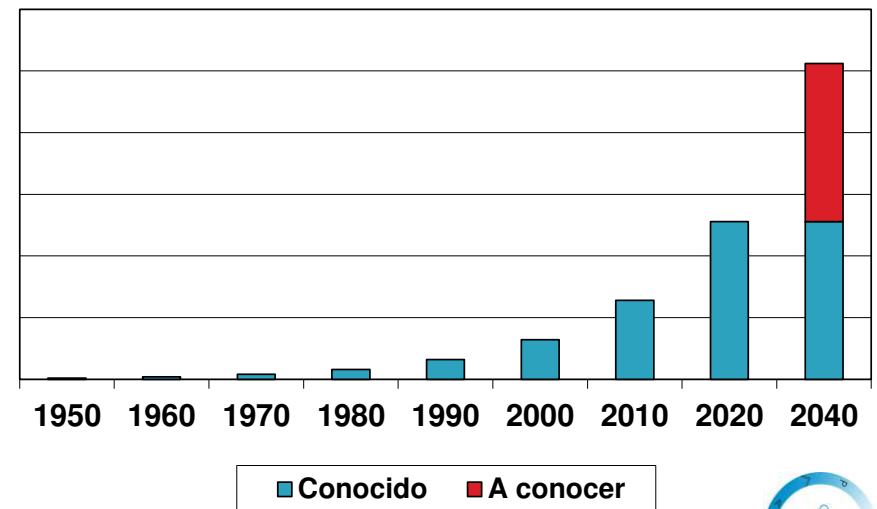
Economía globalizada

Avances tecnológicos (TIC)

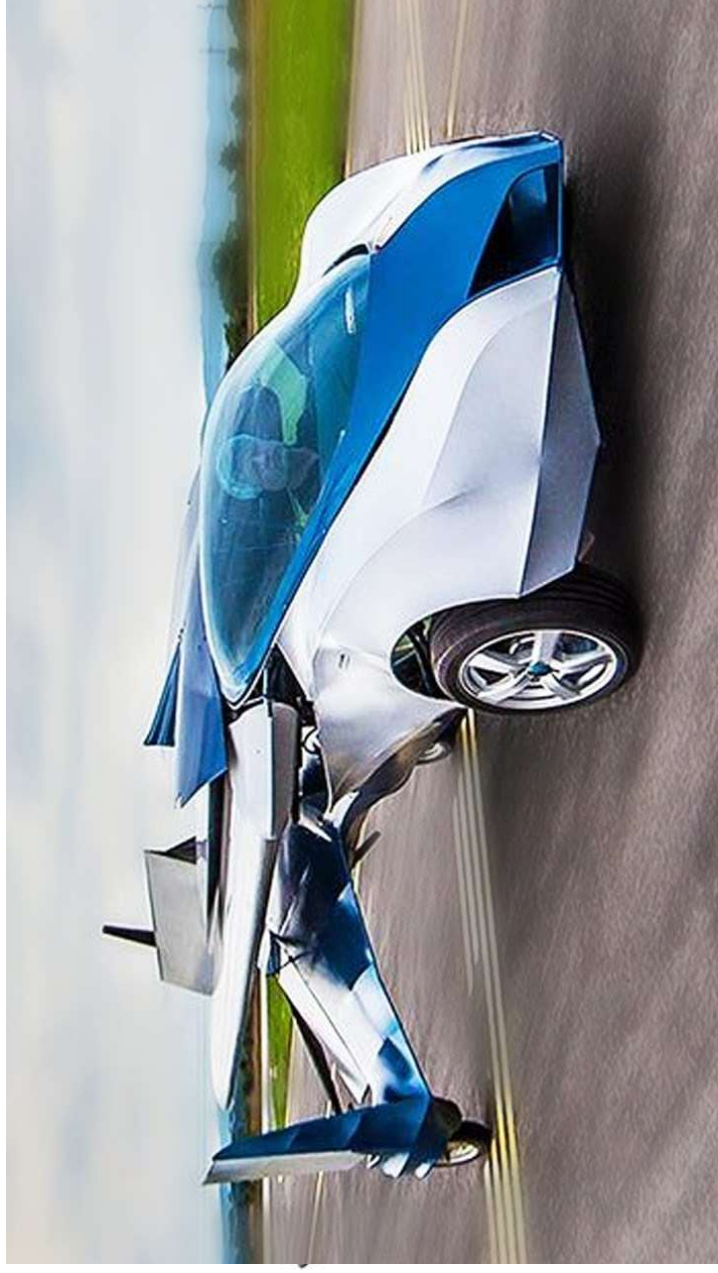
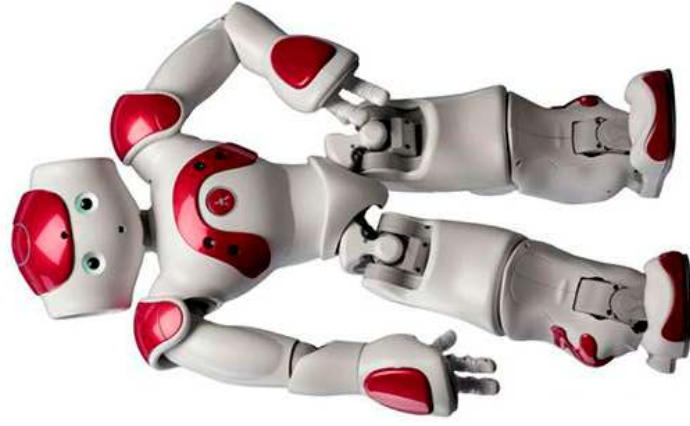
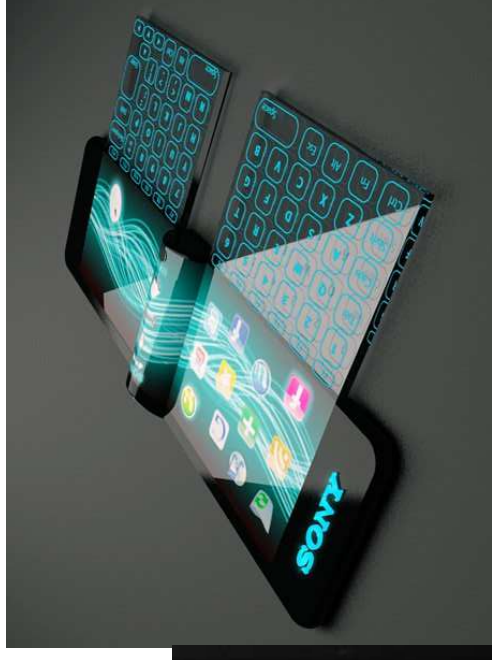
Competencia generalizada



**El volumen del conocimiento
se duplica cada 10 años**



El futuro inmediato



EL CAMBIO



Es la única constante

Es permanente

Se sucede cada vez con mayor frecuencia

Es cada vez más profundo

Las organizaciones exitosas requieren de una permanente adaptación a los cambios

PLANIFICACION VS. IMPROVISACION

► Mejorar:

- no es “apagar incendios”
- no es solucionar una urgencia



Mejorar es solucionar problemas y aprovechar oportunidades

Mejorar requiere planificar y actuar conforme a ello

Planeamiento

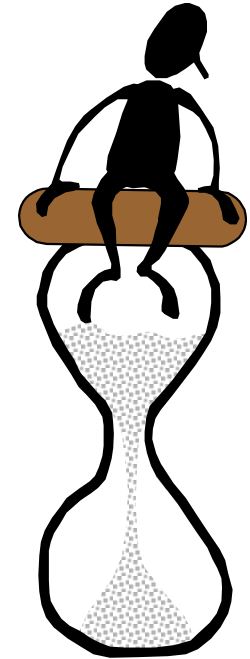
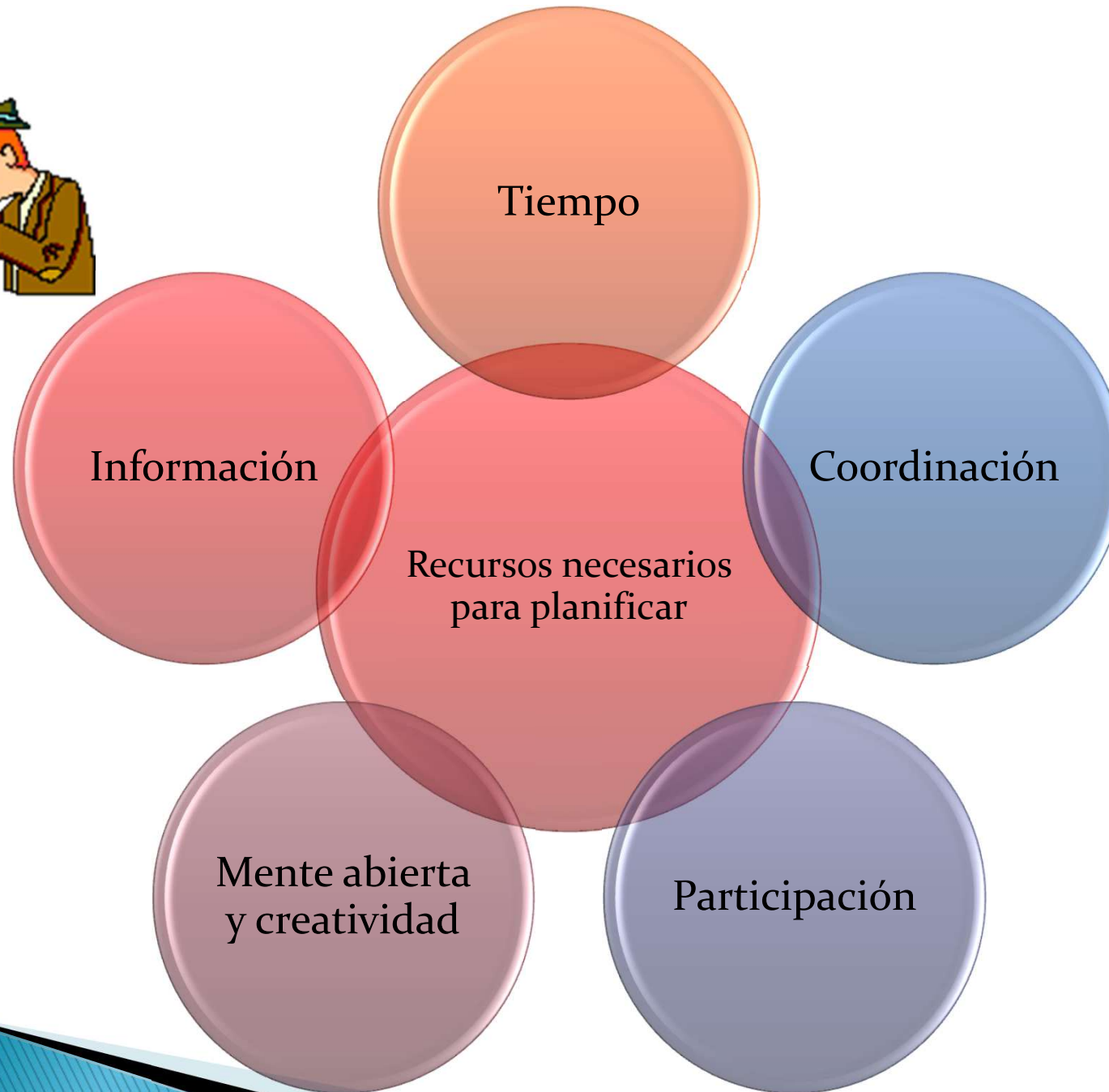


**Las organizaciones
proactivas establecen sus
propias metas y su propia
dirección**

**Las organizaciones
reactivas se dejan llevar por
el entorno**



RECURSOS NECESARIOS PARA PLANIFICAR



Por qué
planificar

**focalizar el esfuerzo sobre un
objetivo**

**prever qué hacer ante cambios
o situaciones inseguras**



**reducir costos (prevención vs.
corrección)**

dominar la situación

**PLANIFICAMOS PARA
CONSTRUIR NUESTRO FUTURO**

El ciclo de la planificación



Ejecución, Evaluación y seguimiento



Tipos de seguimiento

Eficacia

- Oportunidad
- Plazos

Eficiencia

- Productividad
- Recursos

Economía

- Finanzas
- Presupuesto

Calidad

- Objetivos
- Actividades



Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias



Tipos de planificación

Según objetivos empresariales:

- Para la gestión (planes estratégicos y operativos)
- Para mejora (ej: plan estratégico para fomentar el cambio)
- Para control (planes de calidad de procesos)

Según el lugar de la empresa donde se aplica:

- Departamentales
- Interdepartamentales

Según el grado de complejidad:

- Proyectos
- Programas



Planificación según escala temporal

Prospectiva

- a muy largo plazo (usualmente más de 5 años)

Estratégica

- a mediano y largo plazo (usualmente 1 a 5 años)

Operativa

- a corto plazo (usualmente 1 año)

Planificación tradicional y estratégica

Variable	Planificación tradicional	Planificación estratégica
Apropiación	El plan es del equipo de planificación.	El plan es del equipo de planificación, discutido y consensuado con los actores relacionados.
Escenarios	El plan promueve un único enfoque para resolver cada problema, contiene el “deber ser”.	Se parte de un diagnóstico (apreciación “objetiva” de la situación) y se avanza proponiendo diversas estrategias factibles al entender que los sujetos son múltiples y complejos y no hay una solución única para cada problema.
Certidumbre	Asume que las tendencias actuales continuarán en el futuro.	Considera los posibles cambios futuros en el entorno y la organización.
Estructura	Rigidez	Flexibilidad

Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

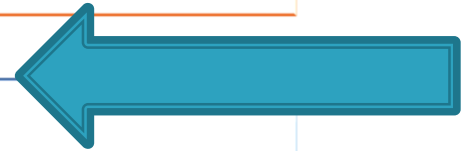
Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias



Proceso de Planificación Estratégica



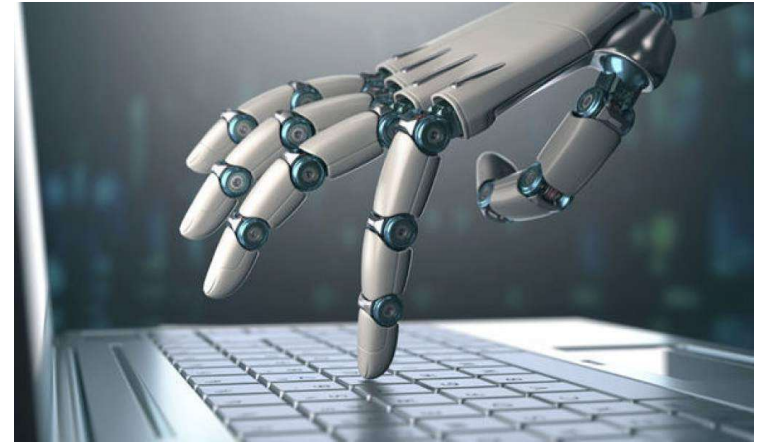
Se trata de ir
construyendo esta
“pirámide”

Breves Definiciones:

- ▶ **VISION:** Hacia dónde vamos
- ▶ **MISION:** Lo que hacemos y nuestras cualidades
- ▶ **META:** Resultado deseado (cuantitativa)
- ▶ **OBJETIVOS:** Lo que queremos alcanzar (cualitativo pero cuantificable)
- ▶ **ESTRATEGIAS:** El cómo
- ▶ **PLANES DE ACCION:** El quién, dónde, cuando, cuanto.

EL FUTURO tiene varios nombres

- ▶ Para los débiles:
LO INALCANZABLE
- ▶ Para los temerosos:
LO DESCONOCIDO
- ▶ Para los valientes:
LA OPORTUNIDAD



***Víctor Hugo* (1802-1885)**

Definiciones

Objetivos: Resultado a lograr

Ejemplos:

Aumentar las ventas respecto al año anterior.

Mantener el nivel de satisfacción de los clientes.

Incrementar la satisfacción del personal con el ambiente de trabajo.

Regla SMART para objetivos

Specific

- Específico
- Claro y directo

Measurable

- Medible, mesurable
- Indicadores y metas asociadas

Attainable

- Alcanzable
- Motivador

Realistic

- Realista
- Posible

Time-bound

- Oportuno
- Pertinentes

Beneficios de definir objetivos:

- ▶ ayudan a unificar pensamientos
- ▶ estimulan a la acción
- ▶ son un prerequisite para operar en base a planes y no resolviendo la crisis
- ▶ permiten la comparación, entre lo esperado y lo real o entre nuestra organización y otras organizaciones



Comparación entre políticas y objetivos:

Característica	Objetivos a corto plazo	Políticas
Tema	Gran variedad de actividades	Amplios
Formulado por	Muchos niveles de la organización	Gerentes y alta dirección
Lenguaje	Números asociados generalmente a un cronograma	Narrativo
Aprobación	Muchos niveles	Niveles mas altos
Duración	Limitada	Larga

Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias



Definición ISO 9001:2015

Planificación de la calidad

parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad

Planificación (capítulo 6 en ISO 9001:2015)



6.2 Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

6.2.1 Se deben establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el SGC

Los objetivos de calidad deben, entre otras cosas:

- ▶ Ser coherentes con la Política de Calidad
- ▶ Ser medibles
- ▶ Ser objeto de seguimiento
- ▶ Comunicarse
- ▶ Actualizarse, según corresponda



Objetivos de calidad

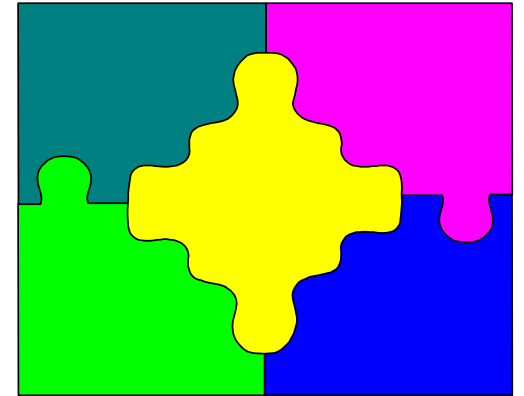
**Algo ambicionado o pretendido,
relacionado con la calidad**



- ▶ Surgen de la política de calidad
- ▶ Son medibles
- ▶ Son alcanzables en cierto tiempo

6.2.2 Al planificar cómo lograr los objetivos, la organización debe determinar:

- ▶ Qué se va a hacer
- ▶ Qué recursos se requerirán
- ▶ Quién será responsable
- ▶ Cuándo se finalizará
- ▶ Cómo se evaluarán los resultados



MMC: PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

- ▶ ¿Cómo se establecen los planes estratégicos?
- ▶ ¿Cuán integrados y participativos son? ¿Cómo integran al personal, usuarios y proveedores?
- ▶ ¿Incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o detiene el proceso de mejora continua de la calidad en la organización?



PLANEAMIENTO OPERATIVO

- ▶ ¿Cómo se traducen los grandes lineamientos estratégicos a las actividades específicas? ¿Se han definido los ¿qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué?
- ▶ ¿Cómo se dan a conocer, se controlan y evalúan esos planes, programas y proyectos a todo el personal?



Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

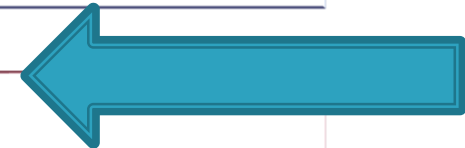
Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

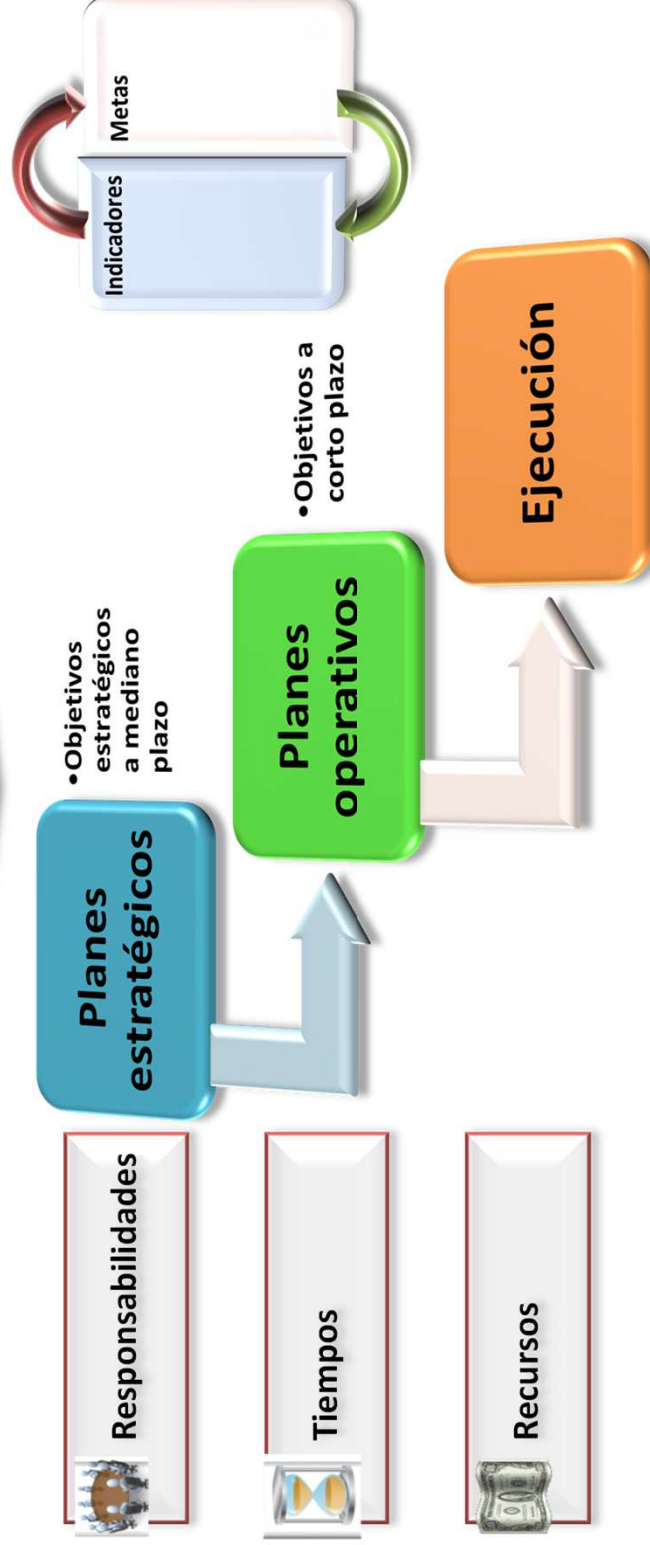
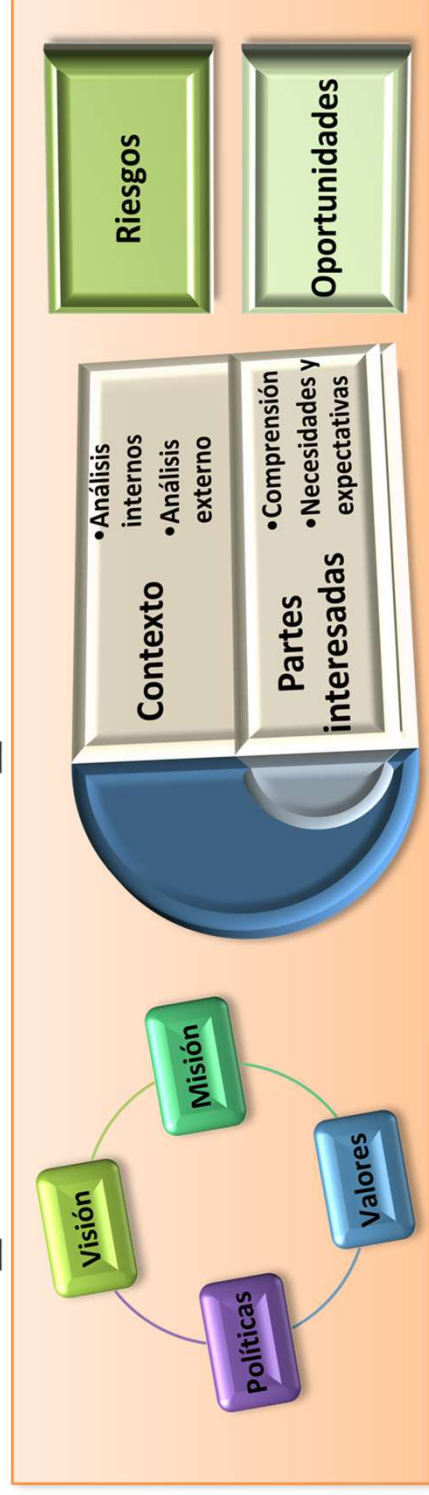
El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias

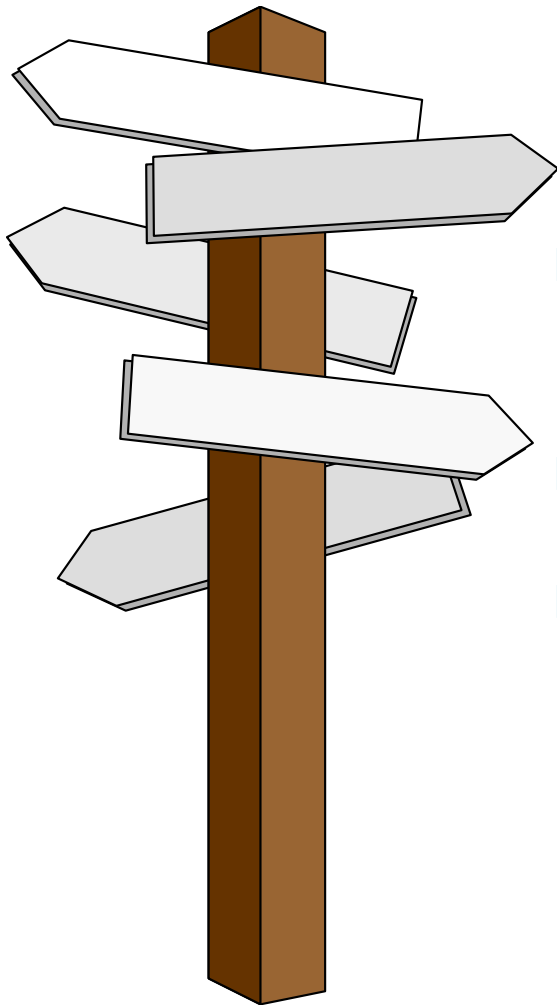


Descripción del proceso



Supervisión del desempeño - Informes de gestión





Planificación Estratégica

- ▶ Es el programa general para definir y lograr las metas a largo plazo de una organización
- ▶ Implica la movilización de deseos y recursos.
- ▶ Es un plan a largo plazo, interdepartamental, adepata al cambio y por proyectos especiales.



Planificación Operativa

Permite bajar de las metas y objetivos generales de la organización, a las actividades que se realizan en ella.

Especifica las actividades a desarrollar para alcanzar las metas anuales, debidamente alineadas con los objetivos de mediano y largo plazo.



LA FORMA DEL PLAN OPERATIVO

Actividad	Respon sable	Inicio	Duración	Recursos	Costos
Actividad 1					
Actividad 2					
...					

Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias



Matriz FODA

- ▶ Visualiza los puntos Fuertes / Débiles de la organización y las Oportunidades / Amenazas del entorno
- ▶ Contribuye a definir la estrategia a seguir.



DEBILIDADES

-
-
-
-
-
-
-

FORTALEZAS

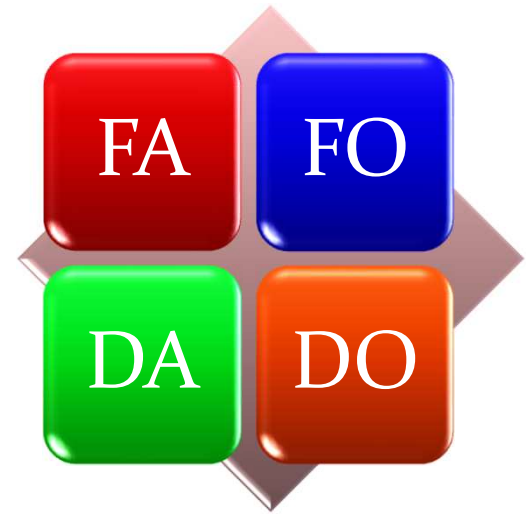
-
-
-
-
-
-
-

AMENAZAS

-
-
-
-
-
-
-

OPORTUNIDADES

-
-
-
-
-
-
-



Se cruzan los datos para saber:

- Cuáles son las fortalezas que se deben aprovechar, teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el mercado.
- Cuáles son los puntos débiles que se necesitan mejorar teniendo en cuenta las amenazas que existen actualmente.

La estrategia mas simple a seguir sería:

	Amenazas	Oportunidades
Debilidades	Supervivencia o Liquidar	Adaptativa: Reposicionamiento
Fortalezas	Defensiva o Diversificación	Ofensiva: Expansión

Factores del Entorno

Externos

Sociedad

Competencia

Mercado y clientes

...

Internos

Areas

Accionistas

Personal y sindicato

...

Análisis Interno:

Permite determinar sus ventajas y desventajas competitivas, las que constituirán sus fortalezas y debilidades frente a sus competidores actuales y futuros.

Fortalezas: fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de las metas estratégicas.

Debilidades: limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de las metas estratégicas.

Las dimensiones funcionales



Dirección

- ▶ Sistema de toma de decisiones
- ▶ Estilo de Dirección predominante
- ▶ Existencia de Visión, Misión, Políticas, Objetivos
- ▶ Planificación estratégica y operativa
- ▶ Comunicaciones verticales y horizontales
- ▶ Análisis de riesgos



Personal



- ▶ capacitación
- ▶ calidad de vida en el trabajo
- ▶ desarrollo del personal
- ▶ satisfacción del personal
- ▶ involucramiento
- ▶ participación
- ▶ convenios salariales
- ▶ dotación del personal
- ▶ métodos de selección y reclutamiento
- ▶ sistemas de reconocimientos
- ▶ epp

Producción

- ▶ Definición de procesos principales y de apoyo
- ▶ Procedimientos
- ▶ Fijación de estándares
- ▶ Gestión de compras
- ▶ Gestión de stocks
- ▶ Sistemas de control
- ▶ Acciones correctivas y preventivas
- ▶ Packing
- ▶ Marcas



Finanzas

- ▶ existencia de indicadores de gestión
- ▶ accesibilidad y oportunidad
- ▶ resultados económicos y financieros (ratios)
- ▶ cobertura de seguros
- ▶ rotación de stocks
- ▶ niveles de morosidad



Comercialización

- ▶ La voz del cliente
- ▶ Concentración de ventas por cliente
- ▶ Canales de comercialización
- ▶ Participación en el mercado



Accionistas

- ▶ resultados económicos y financieros,
- ▶ reparto de utilidades o aumento del valor de la acción
- ▶ resultados de mercado
- ▶ resultados del proceso (que opere de forma predecible)
- ▶ costos de calidad



Análisis Externo:

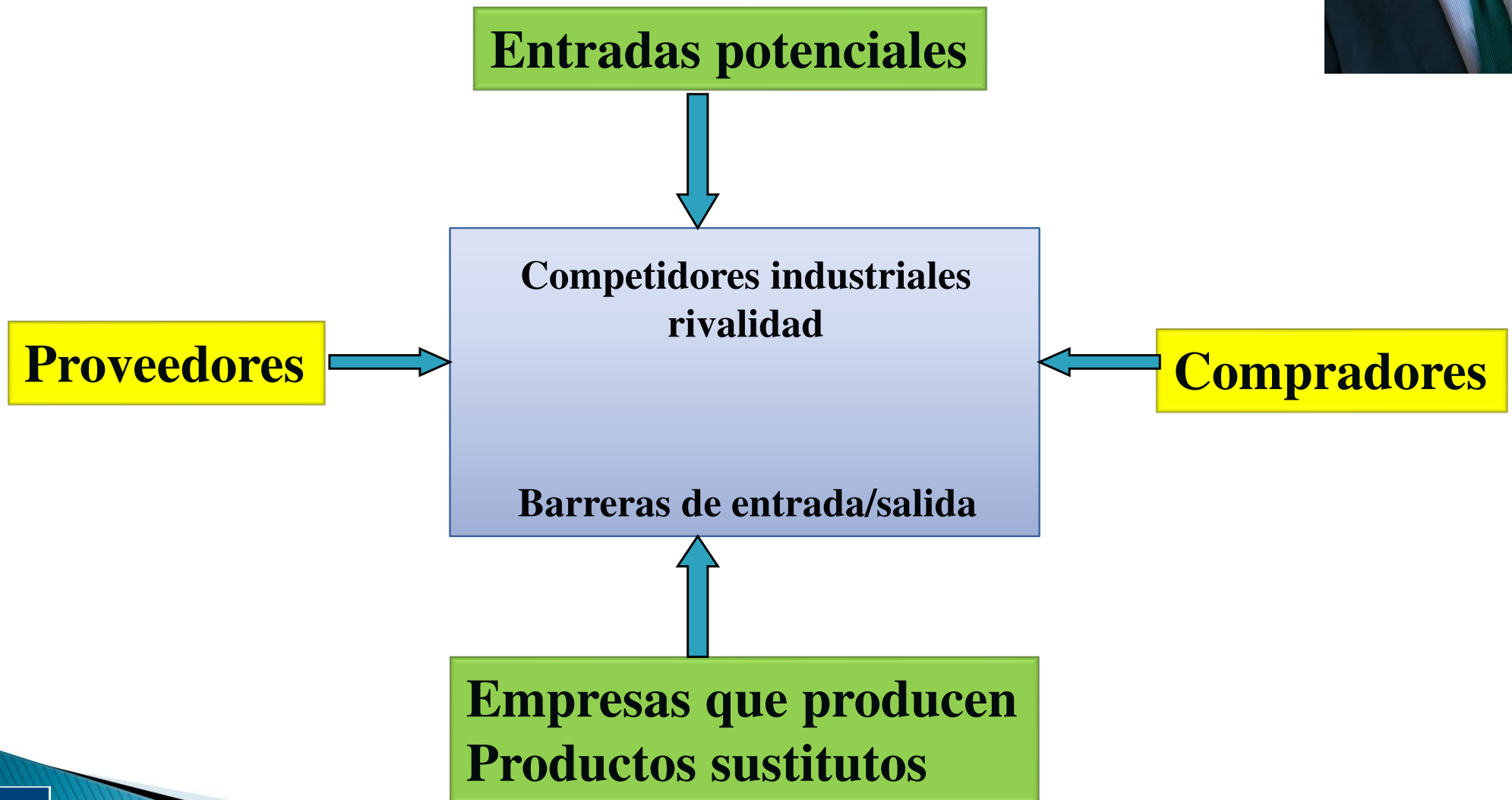
Analizar las condiciones externas que rodean a la empresa y que imponen amenazas y oportunidades.

Las empresas deben adaptarse continuamente a un ambiente externo cambiante, para lo que deben monitorearlo de forma de detectar prontamente los cambios.

Generalmente incluye los mercados cubiertos por los productos de la empresa, características actuales y tendencias futuras



Análisis de Porter (del sector)



Entorno de acción directa:

- Conocimiento del **cliente y el mercado** (tamaño del mercado, preferencias, tendencias, rentabilidad media del giro, etc.)
- **Competencia**, empresas que actúan en igual mercado y disputando los mismos clientes, considerando la amenaza de **nuevos ingresos**, la oferta de **productos sustitutivos**.
- Las variables en el **poder negociador** de los clientes (incluyendo canales de distribución) y proveedores

Entorno de acción directa:

- Los **sindicatos** que pueden solicitar el establecimiento de negociaciones colectivas que traten los salarios, las condiciones de trabajo, horarios, etc..
- El **gobierno** que puede establecer regulaciones sobre la operación de las empresas (p.e. laborales, de impacto en el medio ambiente, etc.).
- Las **instituciones financieras** y las condiciones que establecen

Entorno de acción indirecta:

- **Variables tecnológicas** (p.e. desarrollo de nuevos productos, innovaciones en TIC o avances tecnológicos)
- **Variables económicas** (p.e. condiciones y tendencias económicas, perspectivas inflacionarias y cambiarias, política tributaria, situación de empleo)
- **Variables políticas** (p.e. estabilidad política, aplicación rígida e intolerante de reglamentaciones, elecciones)



Entorno de acción indirecta:

- **Variables demográficas** (p.e. composición de la población por sexo y edades, movimientos migratorios, tasa de crecimiento de la población)
- **Variables ambientales** (p.e. cambio climático, perspectivas de lluvias o sequías, elementos contaminantes del ambiente)
- **Variables socio culturales** (p.e. modas y costumbres, conflictividad sindical, conciencia ambiental, valores sociales)



Contenido de la presentación:

Conceptos generales

Tipos de planificación

Repaso de conceptos

El planeamiento en los modelos de gestión

El proceso de planificación estratégica y operativa

La matriz FODA

Las estrategias

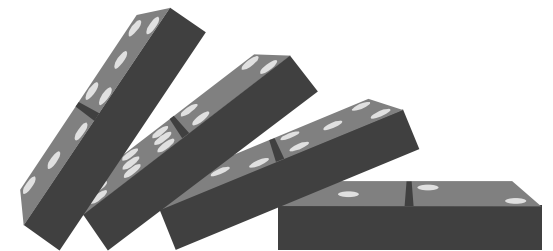




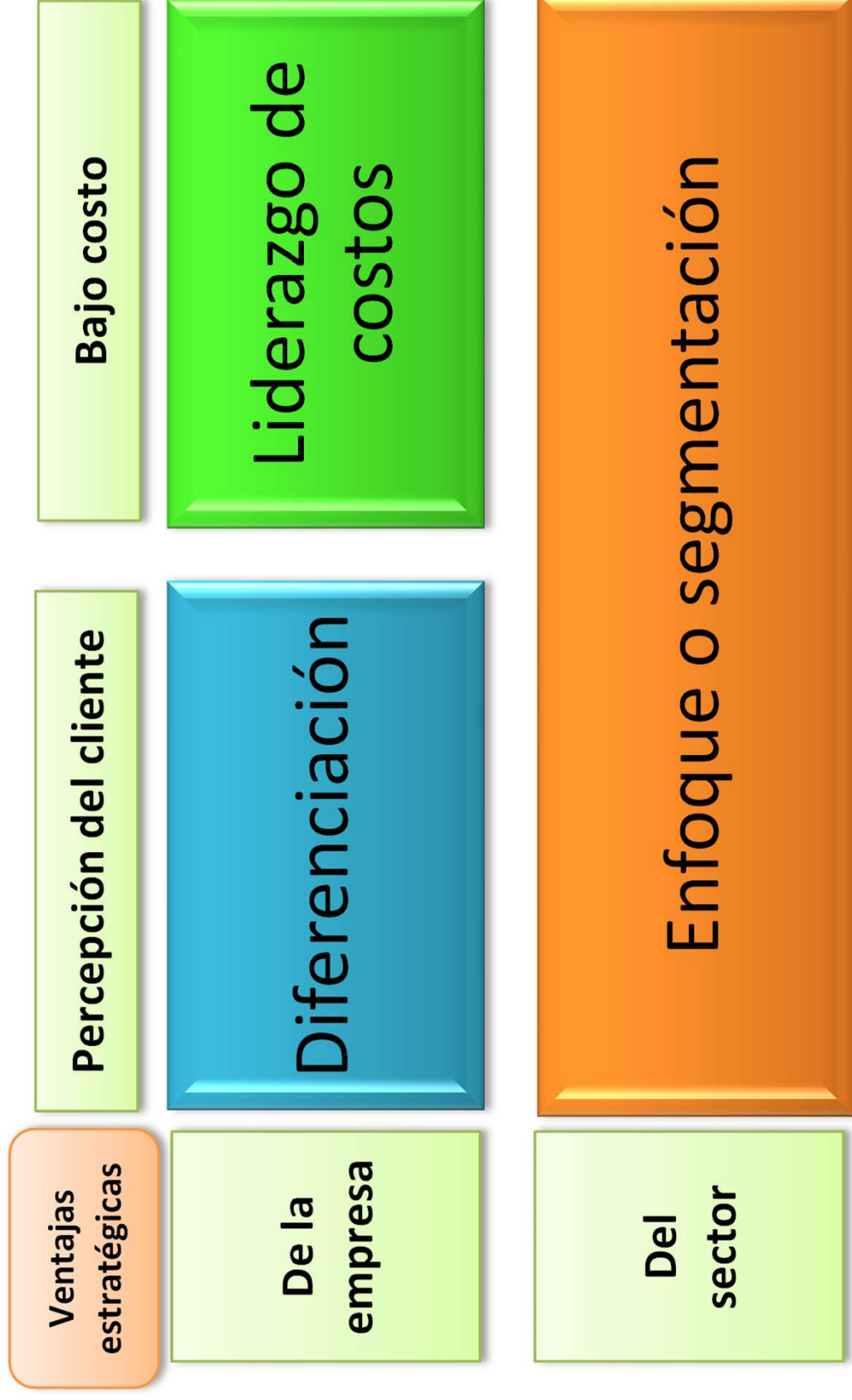
La Estrategia

ESTRATEGIA: una definición

Patrón de movimientos diseñados por la dirección para producir una actuación exitosa en la Organización



3 ESTRATEGIAS BASICAS



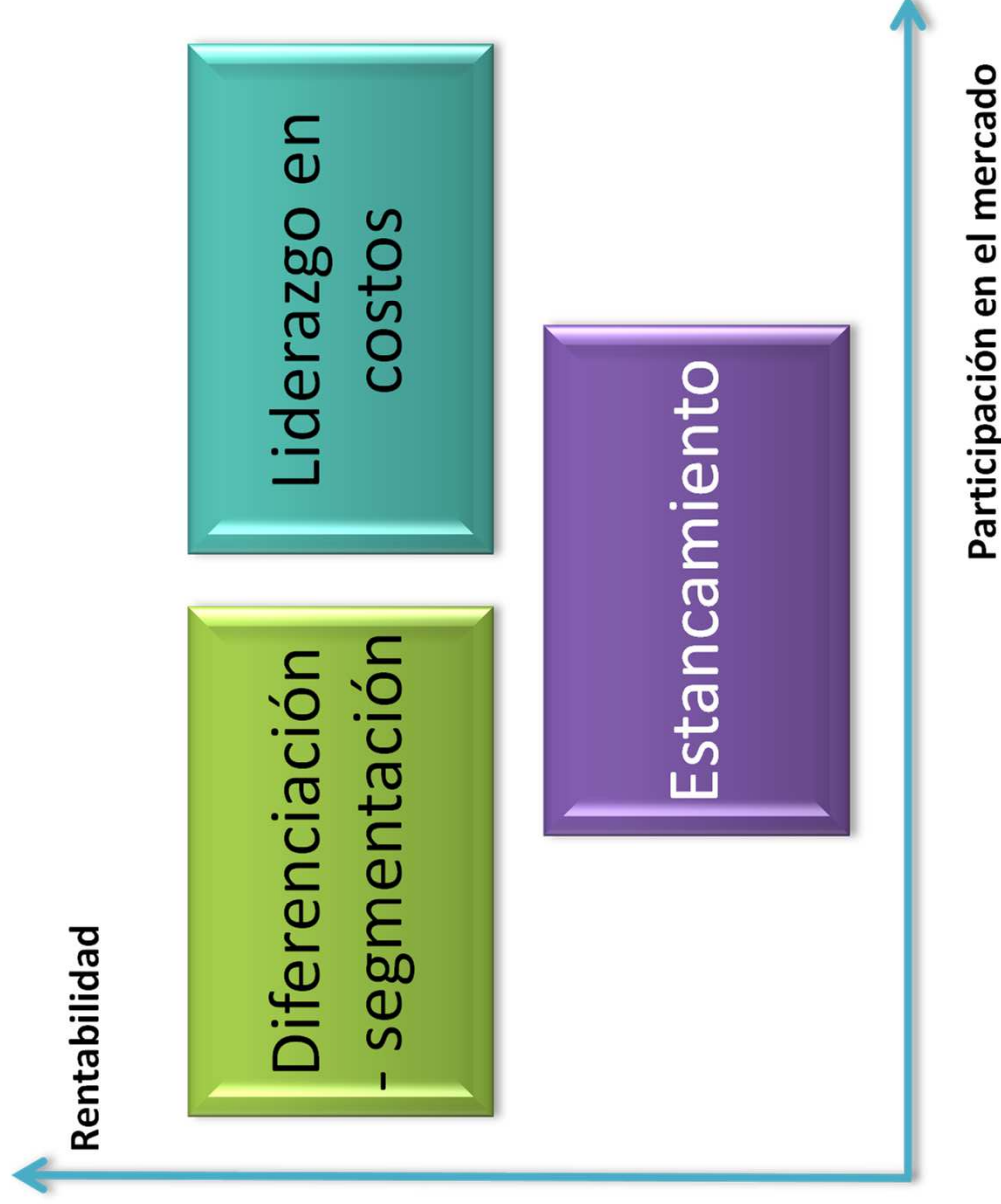
3 Estrategias básicas

- ▶ **Liderazgo en costos:** basado en penetrar en el mercado por precio
- ▶ **Diferenciación:** crear algo en el mercado percibido como único, a nivel de: producto, personal, imagen o canal
- ▶ **Segmentación:** enfocarse en un grupo de compradores, en segmentos de productos o en mercados geográficos. Si, a la vez, se dispone de liderazgo en costos, los beneficios son mayores.

Estrategias de diferenciación en función de las características de la infraestructura y las capacidades organizacionales

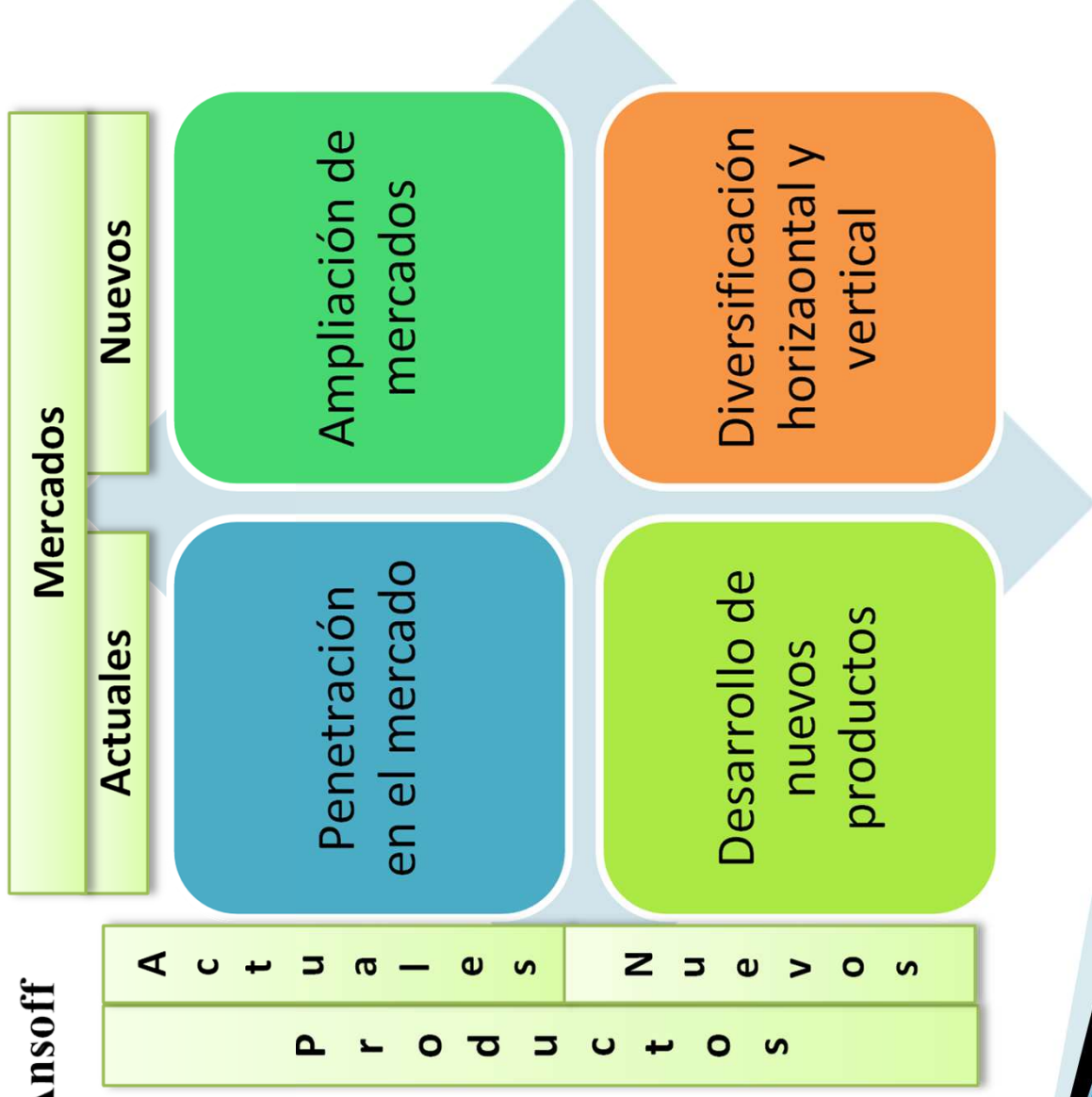
Estrategias de diferenciación	Capacidades indiferenciadas	Capacidades diferenciadas
Infraestructura indiferenciada	Commodity Cualquiera lo puede hacer	Servicio Identifico mi perfil
Infraestructura diferenciadas	Producto Soy el único que lo elabora	Sistema Mejor producto y mejor servicio

Elección de la estrategia según rentabilidad y participación en el mercado



ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Matriz de Ansoff



Efectividad de las estrategias

Posibilidades de éxito de las estrategias de crecimiento:

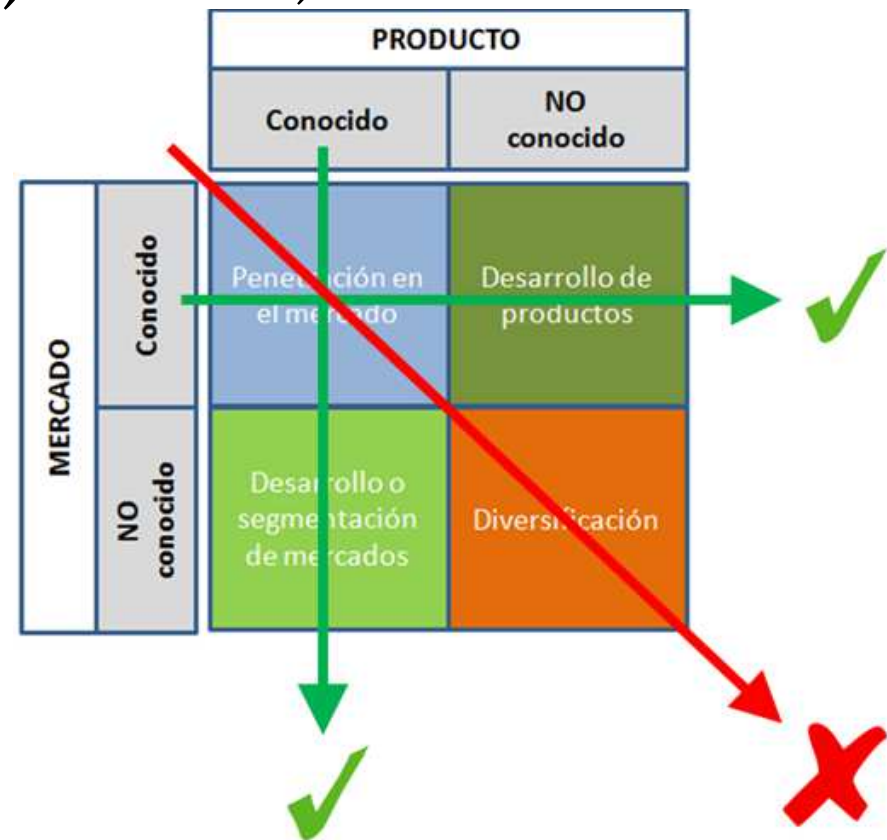
- ▶ Penetración del mercado: 75 %.
- ▶ Ampliación de mercados: 45 %.
- ▶ Desarrollo de nuevos productos: 35 %.
- ▶ Diversificación: 25-35 %.
- ▶ Las estrategias de penetración en el mercado incluyen la integración horizontal (comprar una empresa competidora)

Tipos de diversificación

- ▶ Diversificación horizontal: con productos afines (Ej. Cajita Feliz)

- ▶ Diversificación vertical:

- hacia atrás
- hacia adelante



Matriz: crecimiento – participación (BCG*)

Matriz BCG		Participación en el mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento del mercado	Alta		
	Baja		

Características y estrategias

Características	Estrella	Incógnita	Vaca	Perro
Cuota de mercado	alta	baja	alta	baja
Crecimiento del mercado	alto	alto	bajo	bajo
Estrategia en función participación en mercado	crecer o mantenerse	crecer	mantenerse	cosechar o desinvertir
Inversión requerida	alta	muy alta	baja	baja, desinvertir
Rentabilidad	alta	baja o negativa	alta	muy baja, negativa
DECISIÓN ESTRATÉGICA	POTENCIAR	EVALUAR	MANTENER	REESTRUCTURAR O DESINVERTIR



Descripción de las estrategias

Productos	Estrategia	Descripción
Estrellas	Potenciar	Asignar recursos hasta que el mercado se vuelva maduro (y lleguen a convertirse en vaca lechera)
Incógnita	Evaluar	Invertir en ellos (para convertirlos en estrella)
Vacas lecheras	Mantener	Seguir "ordeñando" para desarrollar estrellas con la rentabilidad obtenida con ellos
Perros	Desinvertir	Retirarlos del mercado si no es posible reestructurarlos para crecer en ventas (si se han convertido en "perros rabiosos")

El proceso mental de selección de la estrategia



Confort

El individuo
conoce y
domina



Aprendizaje

el individuo
está en
situaciones
que no
conoce
demasiado



Pánico

el individuo
desconoce y
donde siente
que es muy
aventurero
penetrar

Planificación orientada a resultados



Los impactos de la ejecución de los planes

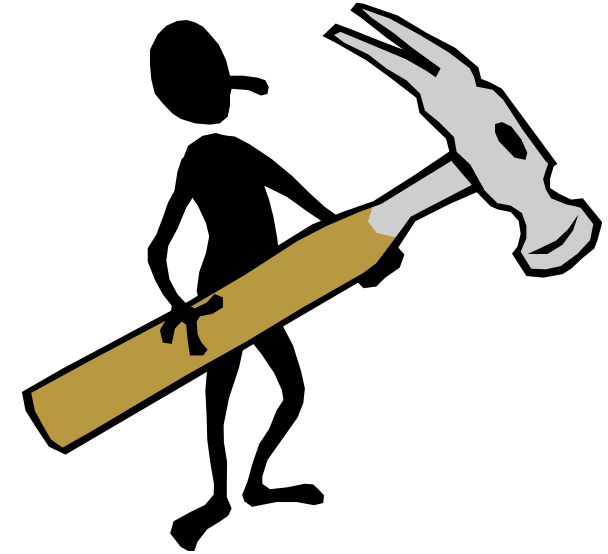


**La mejor manera
de predecir el futuro
es crearlo**

Peter Drucker

EL FUTURO

- ▶ No es lo acontecerá
- ▶ No es lo que pasará
- ▶ Es lo que nosotros construimos con nuestras diarias decisiones



Con la planificación
trabajamos en favor de nuestro destino

Fin de esta presentación

Muchas gracias