

Taller de Planificación Estratégica

Marcelo Da Costa Porto
Paul Gálvez



Septiembre 2016

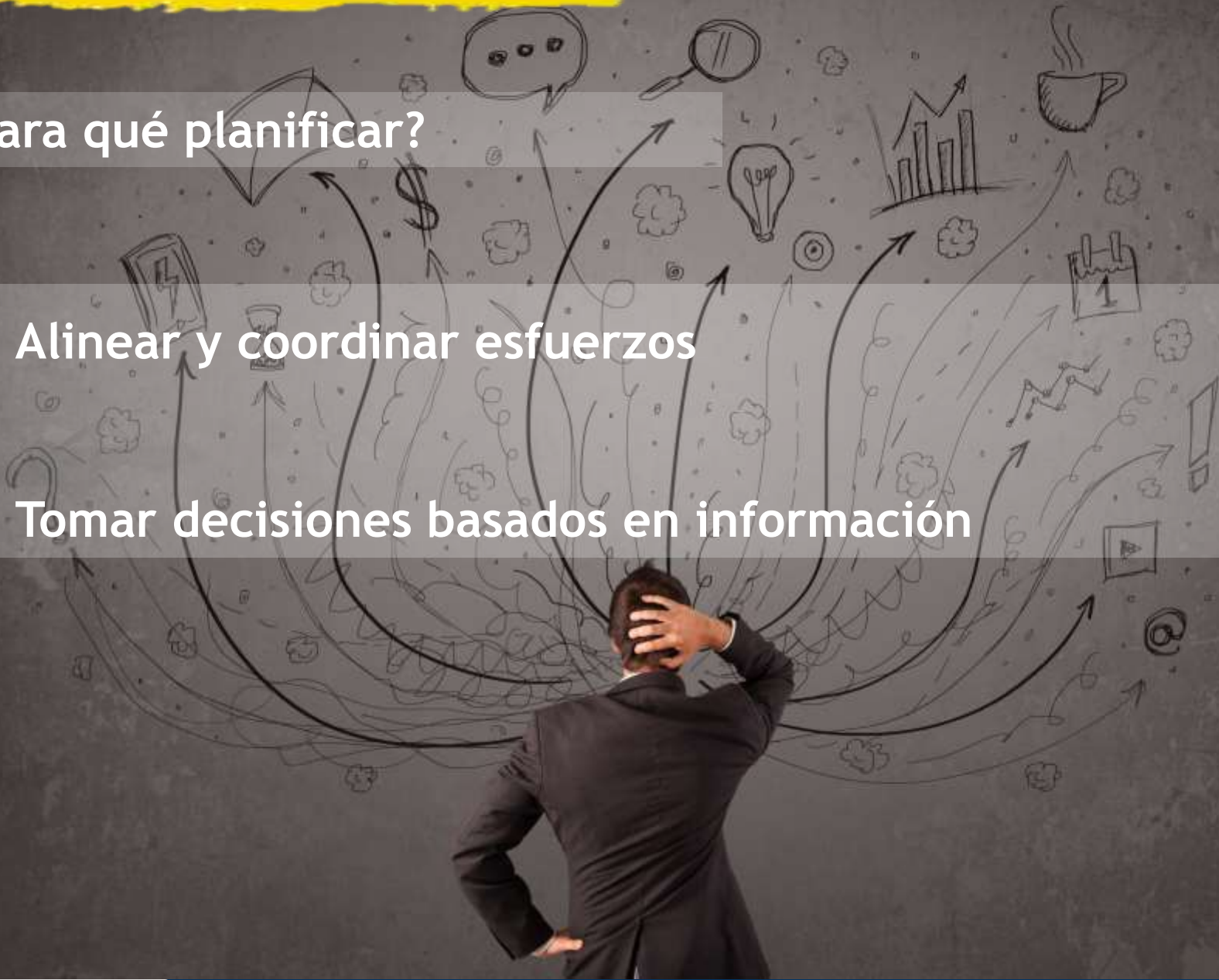
Agenda

- 1 **Planificación Estratégica – Qué es?**
- 2 **Diagnostico – Herramientas**
- 3 **Herramientas de Planificación**
- 4 **La Planificación Estratégica en la DNA**

Planificación Estratégica

Para qué planificar?

- Alinear y coordinar esfuerzos
- Tomar decisiones basados en información



Planificación Estratégica

Algunas definiciones....

“el elemento que determina los objetivos a largo plazo de la empresa, así como la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para alcanzarlas”
(Alfred Chandler 1962)

“la estrategia requiere que los gerentes analicen su situación presente y que la cambien en caso necesario, saber que recursos tiene la empresa y cuáles debería tener”
(Drucker, 1954)

”planificar significa anticipar el curso de acción que ha de tomarse con la finalidad de alcanzar una situación deseada. Tanto la definición de la situación deseada como la selección y el curso de acción forman parte de una secuencia de decisiones y actos que realizados de manera sistemática y ordenada constituyen lo que se denomina el proceso de planificación”
(BID, 2006)

Modelo de Planificación Estratégica



Caso de Estudio

Aduanas

“La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”

Lectura del caso



Diagnóstico

Qué es?

- Es un proceso de análisis
- Permite conocer la situación real de la organización en un momento dado

Conocer qué?

- Sus fortalezas, en qué somos buenos y por qué lo somos
- Sus problemas, identificarlos, medirlos.
- Sus áreas de oportunidad

Factores Externos

- Políticas de Gobierno
- Coyunturas económicas
- Acuerdos Internacionales

Factores Internos

- Clima organizacional
- Procesos internos
- Tecnología instalada
- Funcionarios

Diagnóstico

Herramientas usadas en la DNA

- Diagnósticos de Organismos Internacionales
- Encuestas de Opinión Pública
- Encuestas de Clima Interno
- Método Delphi: Encuesta a expertos en la temática
- Análisis de datos de negocios - LUCIA, O3, Isokey
- Análisis de Grupos de Interés
- Análisis FODA

Diagnóstico - Matriz FODA

Fortalezas

Experiencia de los recursos humanos
Recursos humanos motivados y contentos
Procesos técnicos y administrativos de calidad
Características especiales del producto que se oferta
Cualidades del servicio que se considera de alto nivel

Debilidades

Equipamiento viejo
Falta de capacitación
Problemas con la calidad
Reactividad en la gestión
Mala situación financiera
Incapacidad para ver errores
Capital de trabajo mal utilizado

FODA

Oportunidades

Regulación a favor
Competencia débil
Mercado mal atendido
Necesidad del producto
Inexistencia de competencia
Tendencias favorables en el mercado
Fuerte poder adquisitivo del segmento meta

Amenazas

Conflictos externos
Regulación desfavorable
Cambios en la legislación
Competencia muy agresiva
Aumento de precio de insumos
Segmento del mercado contraído

Grupos de Interés

Se define como grupo de interés aquella persona, grupo u organización que tiene un interés directo o indirecto en la organización porque puede afectar a la organización o ser afectado por ella.

Objetivos

- Analizar de un modo constante y proactivo sus necesidades y expectativas
- Generar categorías que nos permitan analizar en mayor grado de detalles dichas necesidades
- Definir los canales de comunicación y los mecanismos de gestión más efectivos

Diagnóstico - Grupo de Interés



Nombre

Nombre

Nombre

Nombre

Nombre

Nombre



“La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”

1. Elaborar una Matriz FODA
2. Elaborar Grupo de Interés

MISIÓN

Aduanas

Qué satisfacemos?

Cómo se satisfacen?

A quién se satisface?



CONSTRUYENDO
FUTURO

DIRECCION NACIONAL DE ADUANAS

VISIÓN

Coherente con la misión.

Lo que queremos ser

Objetivos grandes audaces y peludos +
Descripción vívida

Debe ser ambiciosa, retadora; pero
realista, creíble y posible.

Objetivos Estratégicos

Aduanas

¿Dónde queremos ir?
¿Cómo queremos ser?

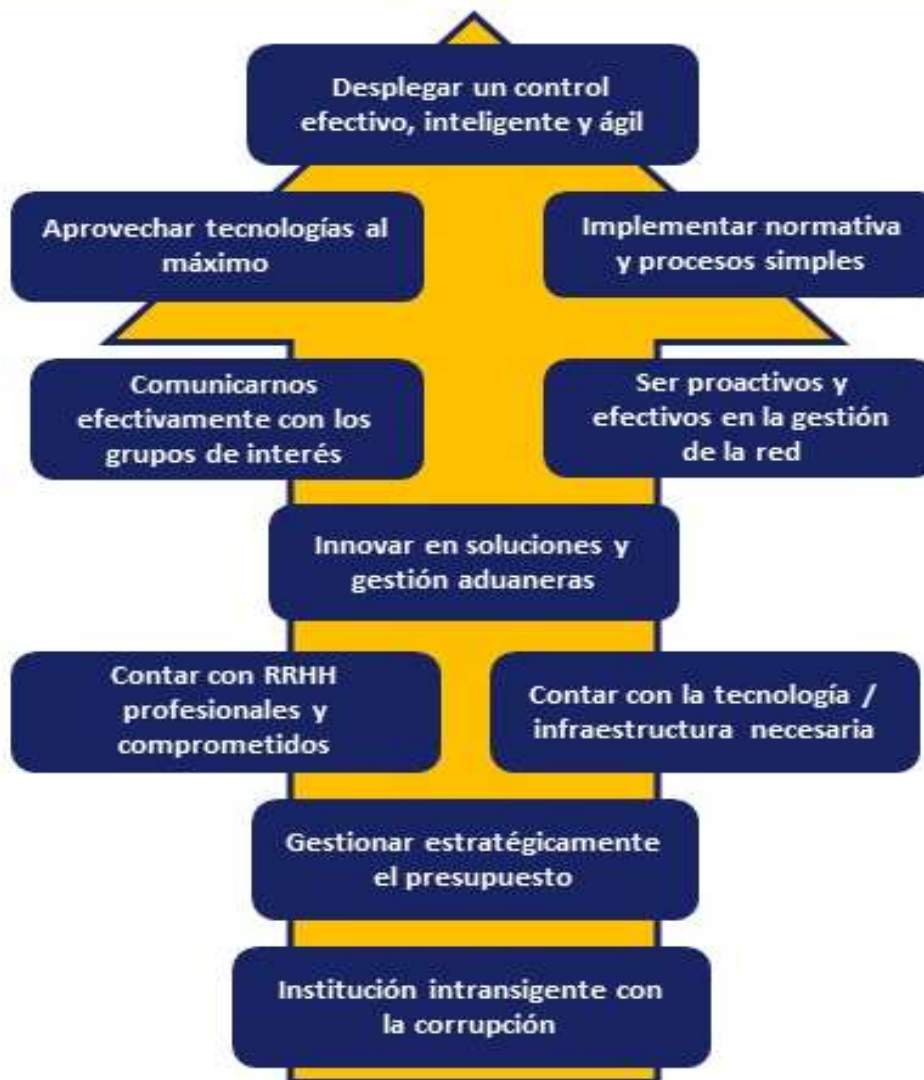
Ejemplos:

- *Tener altos estándares de competitividad*
- *Erradicar el contrabando*
- *Contribuir a mejorar los niveles de seguridad de la cadena logística*





Objetivos estratégicos
2015-2020



“Lo que no se puede medir no se puede controlar; lo que no se puede controlar no se puede gestionar; lo que no se puede gestionar no se puede mejorar.”

Un indicador de gestión es una variable cuantitativa cuya finalidad es brindar información acerca del grado de cumplimiento de una meta previamente definida

Información para qué? - Para tomar decisiones, basados en evidencias



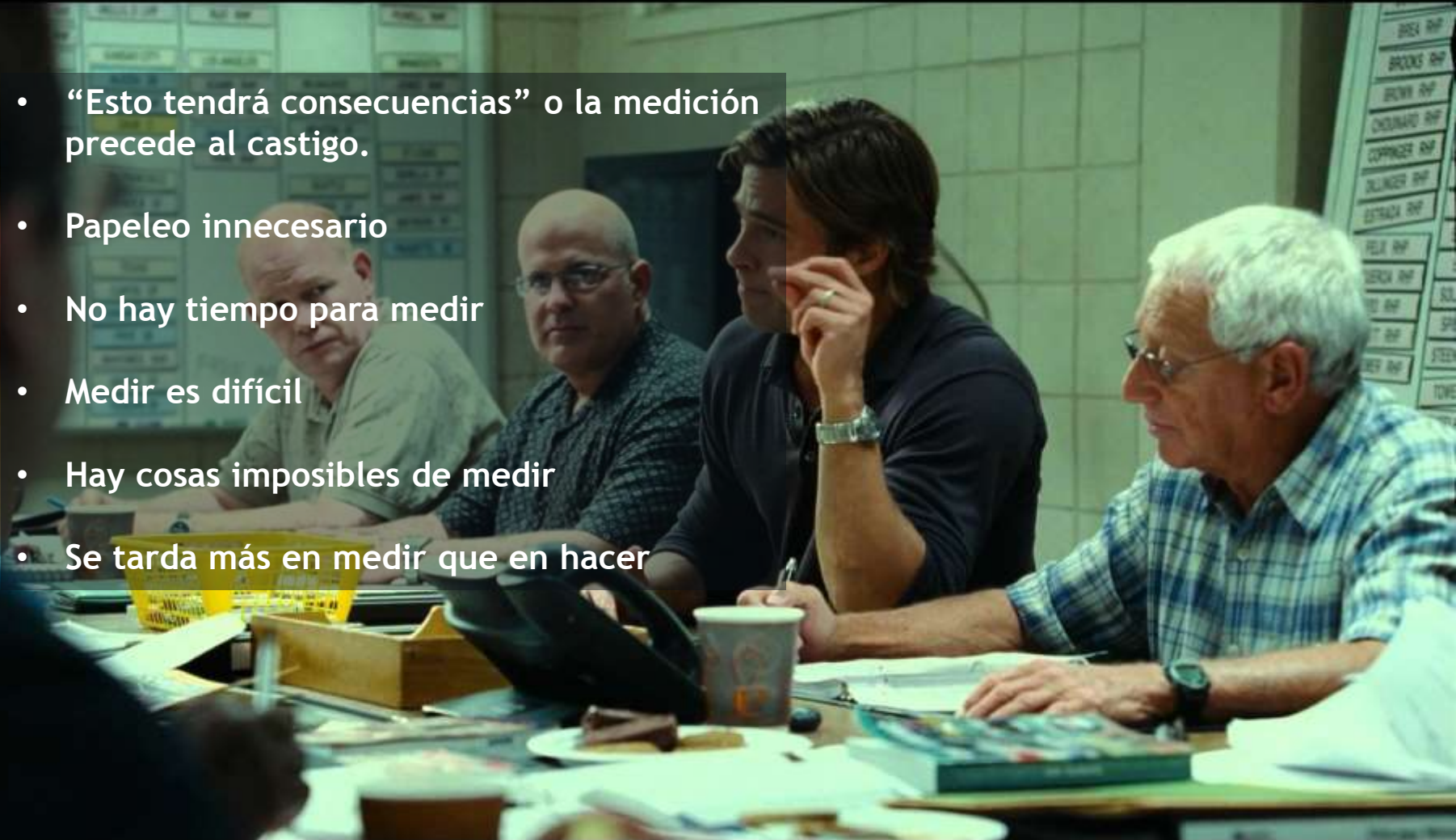
Un buen indicador debe ser:

- Completo - Tiene que representar al Objetivo
- Sensible - Reporta el esfuerzo del responsable
- Objetivo - Si es medido en distintas condiciones, tiene que dar el mismo valor
- Eficiente - El esfuerzo de medirlo no tiene que ser costoso



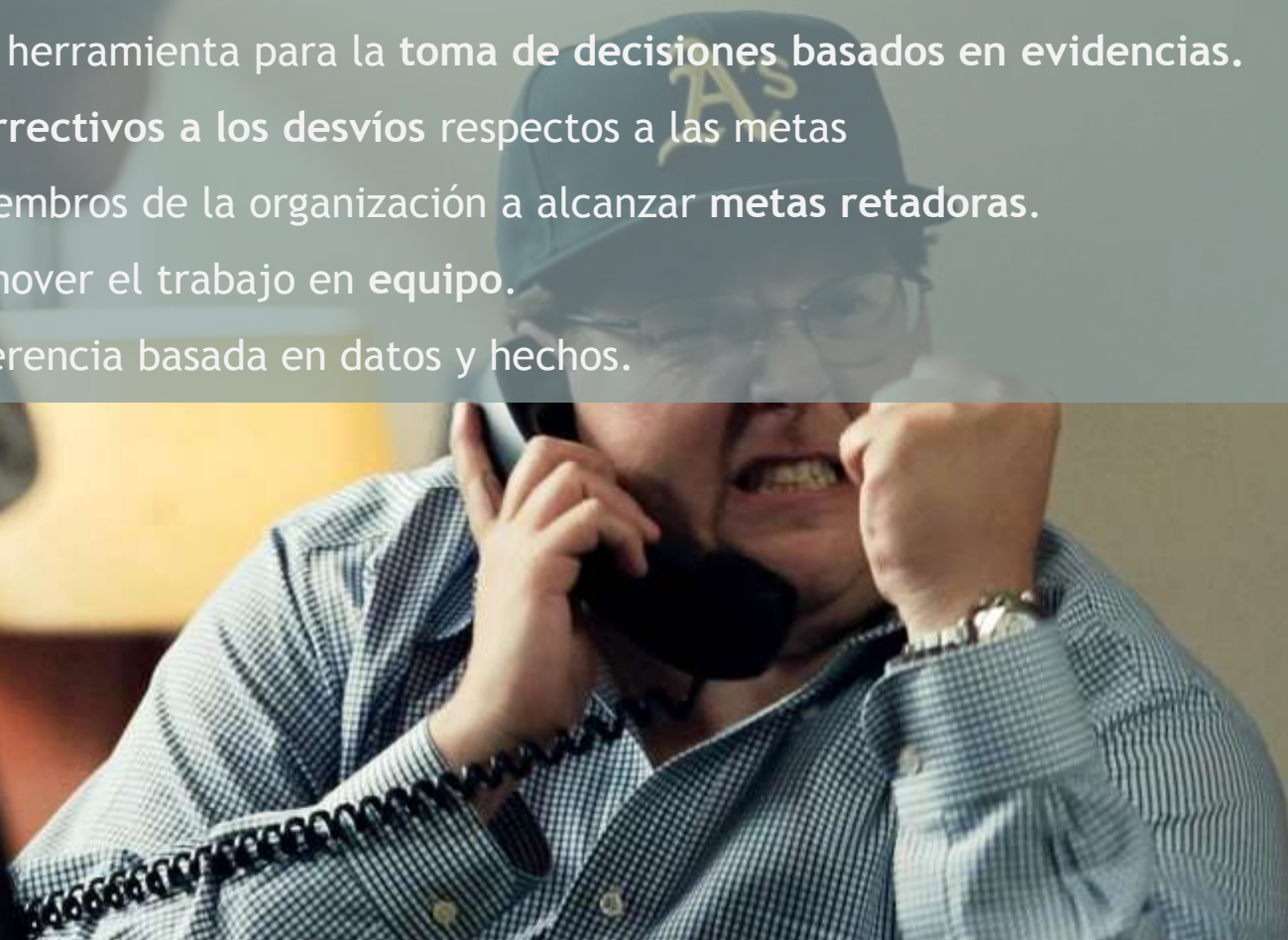
Prejuicios frecuentes

- “Esto tendrá consecuencias” o la medición precede al castigo.
- Papeleo innecesario
- No hay tiempo para medir
- Medir es difícil
- Hay cosas imposibles de medir
- Se tarda más en medir que en hacer



Ventajas del uso de Indicadores

- Disponer de una herramienta para la toma de decisiones basados en evidencias.
- Implementar correctivos a los desvíos respecto a las metas
- Motivar a los miembros de la organización a alcanzar metas retadoras.
- Estimular y promover el trabajo en equipo.
- Promover una gerencia basada en datos y hechos.



Una meta de gestión representa la intención de una organización de pasar de un **estado actual**, considerado perfectible o insatisfactorio, a un **estado futuro deseado**.

A top-down view of a person's feet on a white digital scale. The scale's LCD screen is illuminated and displays the text "OMG!" in large, black, pixelated characters. The person's toenails are painted a bright red color.

OMG!

Las metas nos tienen que expresar los resultados específicos a lograrse en relación a los objetivos estratégicos.

Caso de Estudio

Aduanas

“La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”

Lectura del caso:
Indicadores y Metas



Los proyectos o planes de acción constituyen el instrumento que canaliza y materializa en acciones concretas lo expresado en la visión, misión y objetivos estratégicos.

En este punto es donde se establece la vinculación del plan con el presupuesto



CICLO DE VIDA DEL PROYECTO

Caso de Estudio

Aduanas

“La aduana de Desembarco del Rey en el País de los Siete Reinos”

Lectura del caso:
Proyectos



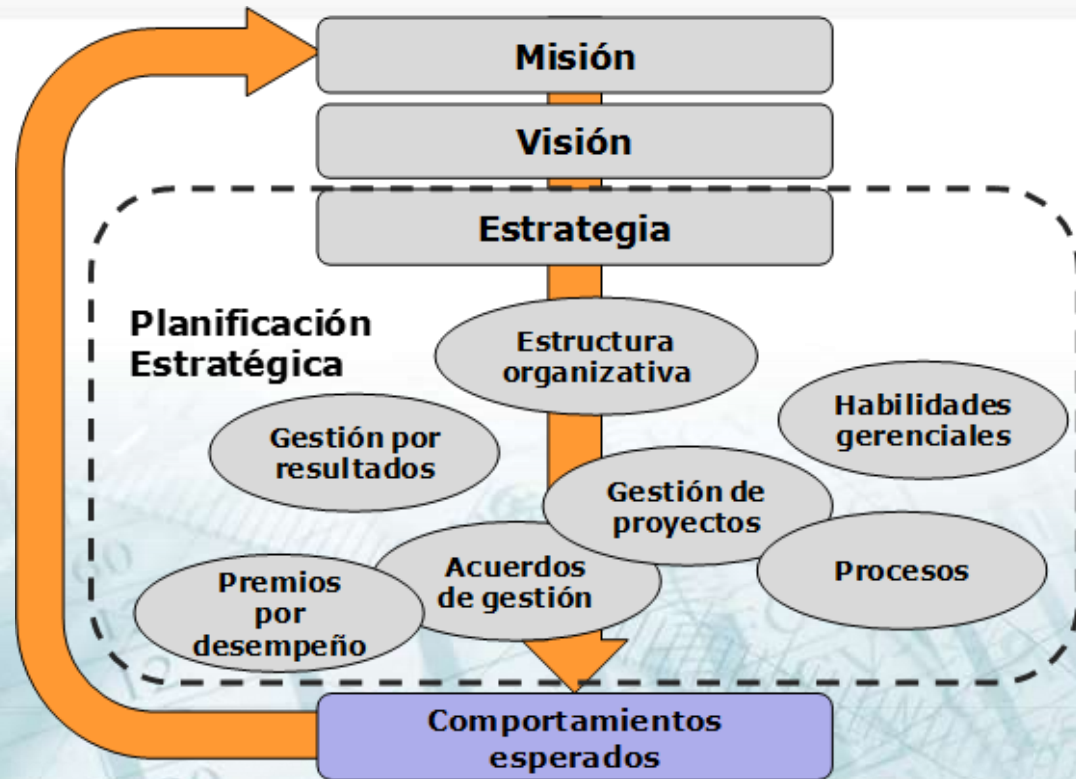
El CMI es la herramienta mediante la cual relacionamos todos los elementos de la estrategia:

- Objetivos
- Indicadores
- Metas
- Proyectos / Iniciativas

Mediante esta herramienta de gestión, la organización puede:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas

El caso de la DNA



Aduana Moderna

Actitud proactiva

Foco en Resultados

Equipo - mismo barco

Servicio público

Expertos

Cuadro de Mando Integral

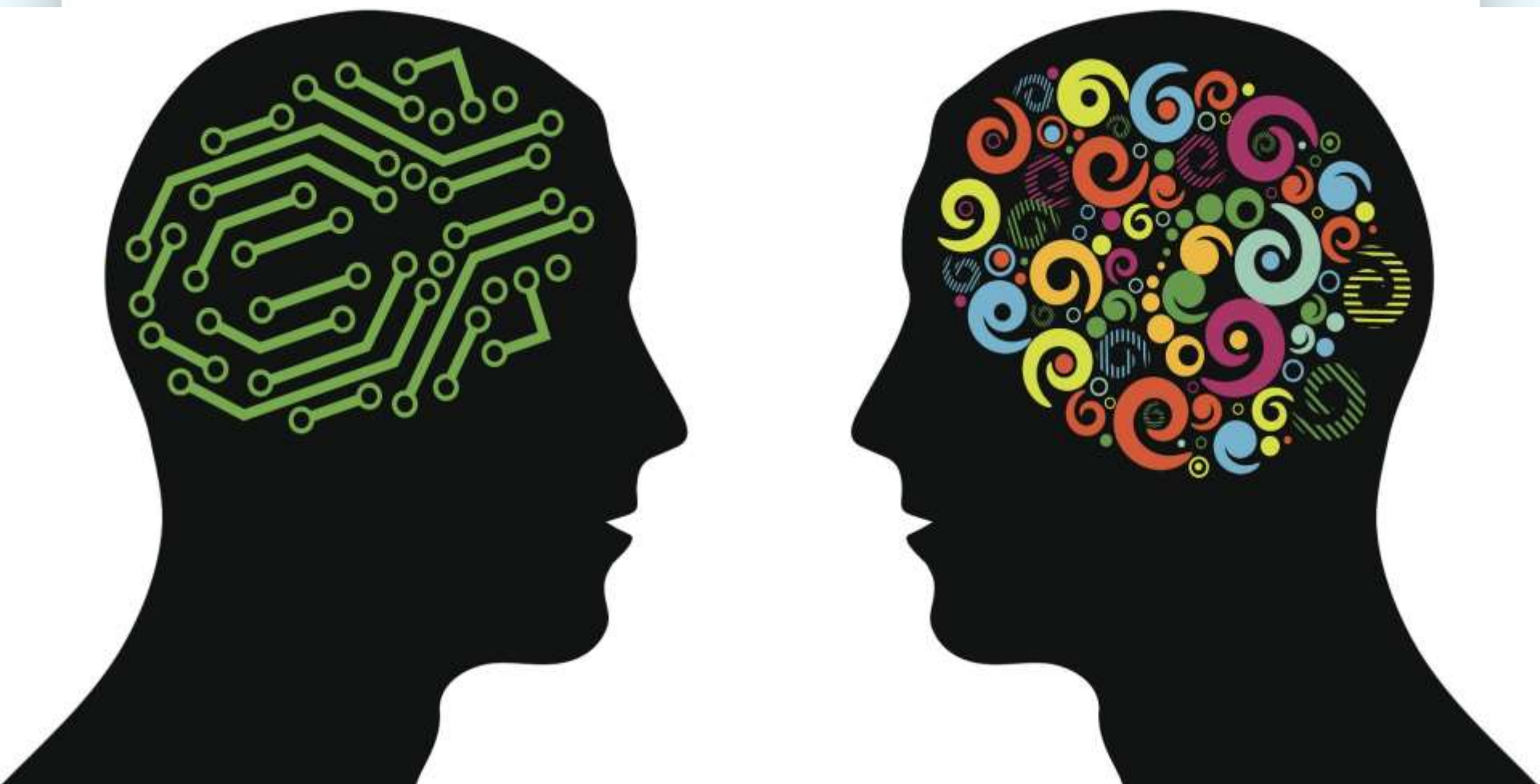
CMI DNA



Incorporar planificación es cuestión de actitud...



A modo de cierre...



GRACIAS !!

