

UNIVERSIDAD PARA LA COOPERACIÓN INTERNACIONAL

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE PROYECTOS

Curso: Planeamiento estratégico y análisis de la empresa

RESUMEN DEL TEMA 1

INDICE

1. Preámbulo
2. Introducción a la planificación estratégica.
3. Conceptos básicos: misión, visión, valores, cultura organizacional
4. Ubicación de la planificación estratégica en el contexto de la administración de proyectos según el PMI

Preámbulo

Si queremos hablar de planificación estratégica deberíamos primero hablar de la composición de sus palabras y de sus componentes esenciales

En este resumen haremos un repaso de esos términos, de modo que compartir nociones y conceptos que nos permitan luego edificar elementos de mayor complejidad.

Para la Real Academia de la Lengua (DRAE, 2001) *planificación* es un “Plan general, metódicamente organizado y frecuentemente de gran amplitud, para obtener un objetivo determinado, tal como el desarrollo armónico de una ciudad, el desarrollo económico, la investigación científica, el funcionamiento de una industria, etc.”. Ese mismo órgano define *estratégica* como “Dicho de un lugar, de una posición, de una actitud, etc.: De importancia decisiva para el desarrollo de algo.”, y *estrategia* como “1. Arte de dirigir las operaciones militares. / 2. Arte, traza para dirigir un asunto. / 3. En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.” Desde sus orígenes estrategia (στρατηγική) refiere al griego “strategos” que es el jefe militar que dirige un ejército.

Planificación estratégica es por composición de sus palabras, el plan que realiza el jefe en forma metódica para alcanzar ciertos objetivos de gran magnitud.

En este curso veremos como esta sencilla definición ha evolucionado según diversos autores y sus componentes fundamentales.

El planeamiento estratégico pasa por saber quiénes somos y decidir hacia dónde vamos. Por esto, les presento el perfil básico de la UCI, desde donde se elabora el resto de los componentes estratégicos.

MISIÓN UCI

Formar profesionales líderes, capaces de inducir y conducir los cambios requeridos en el desarrollo económico, ambiental, socio-cultural y político de los países de América Latina y el Caribe.

VISIÓN UCI

La Universidad para la Cooperación Internacional será una organización de educación superior líder en América Latina en los campos de la investigación, la formación de recursos humanos y el desarrollo de los países de la región.

Introducción a la planificación estratégica

El propósito de toda planificación es el de fijar adecuadamente los resultados a alcanzar y la forma de llevarlos a cabo. Buscamos un sentido claro de dirección para

acertar en el blanco que hemos escogido.

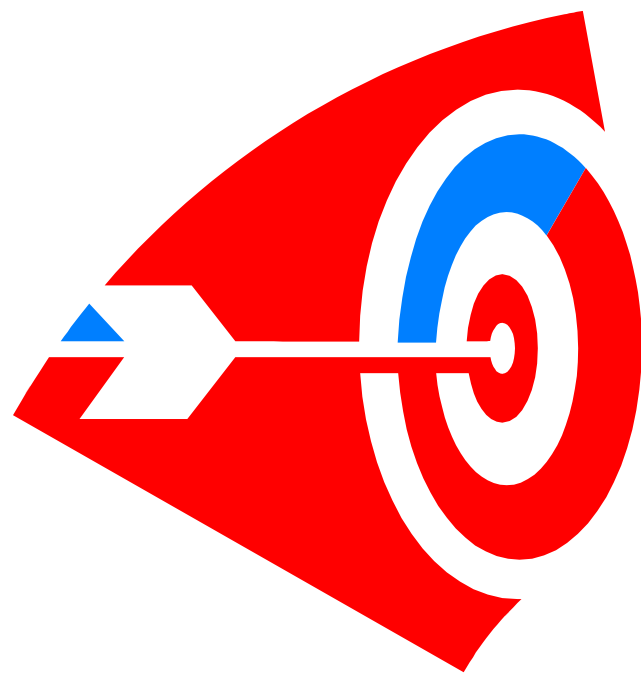
Pues muchas veces, tanto en la vida personal, como profesional y en los esfuerzos organizacionales se cumple la siguiente ecuación:

$$\text{FRUSTRACIÓN} = \text{EXPECTATIVAS} - \text{REALIDAD}$$

La cual dice sencillamente que si tenemos expectativas más altas que las que podemos alcanzar, o alcanzamos, el resultado será frustración. También logramos frustración si nuestra realidad no llega a los niveles de nuestras expectativas. La Planeación Estratégica consiste en fijar nuestras expectativas conforme nuestra realidad, y modificar esta, si es necesario, para lograrlas. Debemos trabajar en los dos componentes del lado derecho de la ecuación: no significa que nos conformemos, pero tampoco que exageremos nuestras capacidades.

A este propósito calza muy bien la siguiente “balada”:

*El pesimista se queja del mal tiempo; (balada del-a- quejoso-a-)
el optimista espera que cambie; (balada del-a- soñador-a-)
el realista ajusta las velas para avanzar.” (balada del-a- que sabe vivir y disfrutar.*



Esta sentencia, de autor desconocido, nos indica también a qué nos referimos con “planeación estratégica”: se trata de una acción permanente de ajustar las velas conforme las capacidades del barco y el viento que sople, para avanzar y alcanzar, no cualquier puerto, sino aquel al que deseamos llegar.

Planeación estratégica: cambio de paradigmas.

¿Porqué cambiar?, ¿Es necesario cambiar?, ¿No necesitamos sencillamente esforzarnos más?

La siguiente anécdota nos dice sobre la dificultad de cambiar y sobre las razones (o sinrazones) que tiene el no cambiar:

¿Cómo Nace un Paradigma?

Un grupo de científicos colocó cinco monos en una jaula, en cuyo centro colocaron una escalera y, sobre ella, un montón de bananos.

Cuando un mono subía la escalera para agarrar los bananos, los científicos lanzaban un chorro de agua fría sobre los que quedaban en el suelo. Después de algún tiempo, cuando un mono iba a subir la escalera, los otros lo agarraban a palos. Pasado algún tiempo, ningún mono subía la escalera, a pesar de la tentación de los bananos.

Luego sustituyeron un mono.

La primera cosa que hizo fue subir la escalera, siendo rápidamente bajado por los otros, quienes le pegaron. Después de algunas palizas, el nuevo integrante del grupo ya no subió más la escalera.

Un segundo mono fue sustituido, y ocurrió lo mismo. El primer sustituto participó con entusiasmo de la paliza al novato.

Un tercero fue cambiado, y se repitió el hecho.

El cuarto y, finalmente, el último de los veteranos fue sustituido.

Los científicos quedaron, entonces, con un grupo de cinco monos que, aún cuando nunca recibieron un baño de agua fría, continuaban golpeando a aquel que intentase llegar a los bananos.

Si fuese posible preguntar a algunos de ellos por qué le pegaban a quien intentase subir la escalera, con certeza la respuesta sería:

"No sé, las cosas siempre se han hecho así, aquí..."

Este ejemplo nos muestra que algunas (tal vez muchas), de nuestras acciones están inspiradas en pensamientos y justificaciones que dejaron de tener sentido hace tiempo y aún así, no las desechamos. En planeación estratégica, muchas veces lo que debemos hacer es romper paradigmas, aunque eso signifique enfrentar mucha resistencia.

Pareciera que esto aplica, en algunas ocasiones, a nuestras propias organizaciones, o vida personal, ¿verdad?

“...No hay cosa más difícil de tratar, ni más dudosa de conseguir, ni más peligrosa de manejar que **acaudillar el cambio del actual orden de las cosas**. Pues el introductor tiene por enemigos a todos los que sacaron provecho del antiguo orden, y tiene tibios defensores en todos los que se aprovecharán de la nueva situación.”

Nicolás Maquiavelo. El Príncipe.

Sin embargo, en cuanto a planeación estratégica, debemos hacer lo que R. Kipling nos indica: “*Tengo seis fieles amigos que me enseñaron todo lo que sé. Sus nombres son Qué, Por qué, Cuándo, Cómo, Dónde y Quién.*”

Una frase del General G. Patton es especialmente cruda sobre la necesidad de crear, innovar y cambiar: “Si todos piensan de la misma forma, entonces nadie está pensando”

La planeación estratégica y la organización

Uno de los paradigmas más utilizados en décadas pasadas se refería a la siguiente sentencia: “Una empresa organizada no tiene problemas. Punto.”

Por supuesto que esa afirmación es falsa, pero inspiró a muchos a esforzarse por hacer organigramas y manuales de puestos como opción fundamental para alcanzar los resultados que se habían establecido. Sin embargo, los factores internos, y externos de la organización van más allá de una simple resolución de una nueva estructura. Conste que hablamos de organización para no encasillarnos sólo en una categoría, sea esta una

ÉNFASIS	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	ENFOQUES PRINCIPALES
En las tareas	Administración científica.	Racionalización del trabajo en el nivel operacional.
En la estructura	Teoría clásica Teoría neoclásica	Organización formal. Principios generales de la administración. Funciones del administrador.
	Teoría de la burocracia	Organización formal burocrática. Racionalidad organizacional.
	Teoría estructuralista	Enfoque múltiple: Organización formal e informal Análisis intraorganizacional y análisis interorganizacional
En las personas	Teoría de las relaciones humanas	Organización informal. Motivación, liderazgo, comunicaciones y dinámica de grupo.
	Teoría del comportamiento organizacional	Estilos de administración. Teoría de la decisiones. Integración de los objetivos organizacionales e individuales.
	Teoría del desarrollo organizacional	Cambio organizacional planeado. Enfoque de sistema abierto.
En el ambiente	Teoría estructuralista Teoría neoestructuralista	Análisis intraorganizacional y análisis ambiental. Enfoque de sistema abierto.
	Teoría situacional	Análisis ambiental (imperativo ambiental). Enfoque de sistema abierto.
En la tecnología	Teoría situacional o contingencial.	Administración de la tecnología (imperativo tecnológico).

empresa, ONG, entidad pública o emprendimiento familiar.

Evolución del pensamiento administrativo. (s.f.) tomado de <http://www.monografias.com/trabajos66/evolucion-pensamiento-administrativo/image003.jpg> el 15 de setiembre del 2010.

Otras corrientes administrativas han hecho énfasis en que el éxito depende en particular de algún elemento que estiman esencial. Aunque actualmente se considera, como lo veremos cuando veamos el Cuadro de Mando Integral, que hay que realizar un balance entre diversas perspectivas, y estas deben estar vinculadas, el cuadro en esta sección muestra a modo de cultura general, diversas propuestas que históricamente se han sostenido.

Porque este no es un curso de organización de la empresa, baste decir que hay una gran cantidad de teorías sobre la organización y la empresa, que por supuesto pueden influir en la aplicación de los modelos de Planeación Estratégica que se utilicen. Ya en los años de la década de 1960, un famoso autor, Harold Koontz, hablaba de la “jungla de la teoría administrativa” refiriéndose a la cantidad de autores, prácticas y teorías que habían en ese momento. ¡Imagínense ahora, luego de 50 años, todas las que luego han surgido!

Uso óptimo del recurso tiempo



Muchas veces, nuestra acción no se dirige a las cosas importantes, sino a las urgentes, que son necesarias realizar, pero que no deben ocupar la mayor parte de nuestro tiempo. ¿Cómo hacemos para trabajar en el cuadrante de alta importancia y baja urgencia, que es la que requieren los cambios estratégicos? Es parte de la cultura organizacional, y responsabilidad de sus líderes formales, establecer y reservar tiempos especiales para los procesos de planeamiento y análisis de la estrategia de la organización. Según el gráfico, ¿dónde deben invertir su tiempo las instancias organizacionales encargadas de la Planeación Estratégica?

Glosario básico

A veces se plantean confusiones entre ciertos términos, es mejor aclararlos desde ahora.

La planeación estratégica responde a un proceso que busca establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para su logro antes de emprender la acción. Se anticipa a la toma de decisiones. Se diferencia de la planeación táctica u operativa en que esta responde a la forma más que al fondo (como concretar la estrategia en acciones de plazo menor y de mucho mayor detalle en su descripción y alcances. A su vez estos dos tipos de planeación se diferencian de lo que llamamos plan de mercadeo, que tiene un énfasis en metas concretas con plazos menores, referidas a productos y servicios que una organización puede proveer a sus clientes.

¿Es la planeación estratégica y la dirección estratégica una ciencia o un arte?

Vale la pena hacer esta pregunta. Algunos la califican de arte, tal vez por las muchas habilidades “soft” que requiere, muchas difíciles de explicar y porque, tradicionalmente, hacer parámetros para medir sus resultados ha sido complejo. Otros la califican enteramente como una ciencia.

Vale la pena entonces examinar este sencillo cuadro, que compara elementos distintivos de la ciencia y del arte.

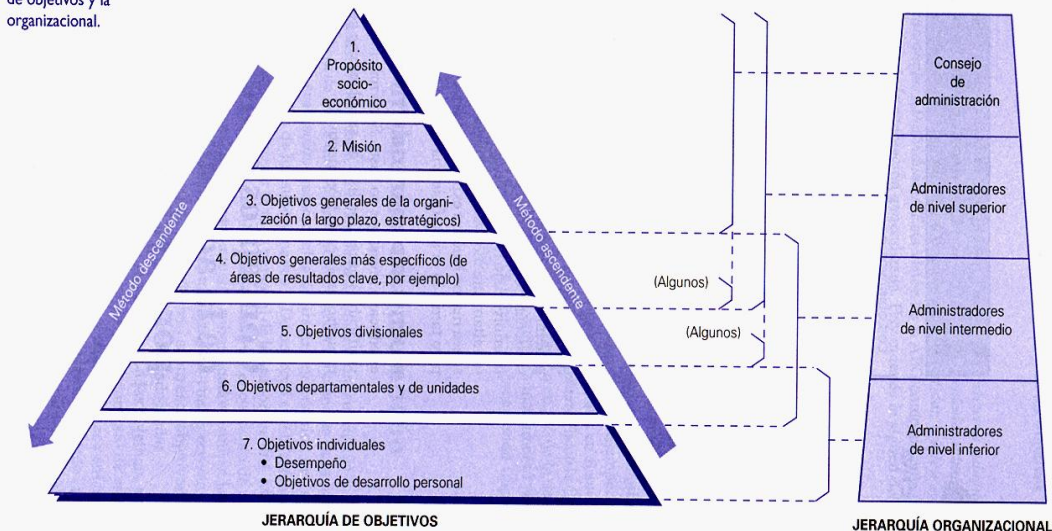
Ciencia	Arte
- Progresa por el conocimiento. - Demuestra - Predice - Define - Mide - Imprime	- Progresa por la práctica. - Siente - Adivina - Describe - Opina - Expresa

Esta tabla de referencia ejemplifica algunas características de la ciencia y del arte. Puede ser de ayuda en la reflexión de si la PE es una u otra.

¿Dónde se realiza la planeación estratégica? (nivel en la organización)

FIGURA 4-3

Relación entre la jerarquía de objetivos y la organizacional.



Aunque

la

información y el involucramiento en los procesos de la planeación estratégica deben incluir todos los niveles relevantes de la organización, es la administración superior la que define los propósitos socioeconómicos de la organización y su misión. Otros niveles se encargan de la definición e implementación de acciones para objetivos subsidiarios de la organización, ligados a los objetivos estratégicos.

Definiciones de lo que es planeación estratégica y dirección estratégica

Según Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la planeación estratégica es “El proceso por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo.”

Por otra parte, para F. David (2003), dirección estratégica para “es el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permitan a una empresa lograr sus objetivos.” Afirma este autor que la dirección estratégica “se centra en la integración de la gerencia, la mercadotecnia, las finanzas, la contabilidad, la producción, las operaciones, la investigación y desarrollo y los sistemas de información para lograr el éxito de la empresa.”

De lo anterior se puede concluir fácilmente que la Planeación estratégica no es un asunto simple de extrapolaciones de la situación actual. Implica el análisis de los entornos internos y externos, de establecimiento de objetivos estratégicos (de largo plazo y envergadura), y del análisis de posibles escenarios de resultados ante las decisiones de actuación de la empresa, conforme su propia identidad y la posición que desea alcanzar en el futuro.

Elementos básicos que deben estar presentes en la estrategia de la empresa

De largo plazo.

Creativa y o innovadora.

Inclusiva a todos los niveles relevantes de la organización. Debe poder ser compartida en su entendimiento y ejecución.

Incidir en la toma de decisiones cotidianas. Útil.

Suministrar criterios y patrones para evaluar decisiones. Consultable.

Sugerente. Que provoque el accionar y el desarrollo y no la inercia y la burocracia.

Fácil de recordar. Concisa.

Responder a las preguntas de fondo: ¿Qué?, ¿Para quién?, ¿Cómo?, ¿Por qué?

Factores críticos de la planeación estratégica

Por eso se dice que la PE debe constituir un patrón de decisiones coherente, unificado e integrador. Un medio para establecer el propósito de una organización: objetivos de largo plazo, planes de acción y asignación de recursos.

Debe incluir la definición del dominio competitivo de la organización, el tipo de negocio en que se haya y poder dar respuesta a las fortalezas y debilidades internas así como a las amenazas y oportunidades externas, con el fin de desarrollar ventajas competitivas.

Además, debe constituir en un sistema lógico que permita diferenciar tareas ejecutivas de las funcionales. (David, 2003).

Un modelo de Planeación Estratégica debe ser aplicable, dirigido por valores, incentivar el proceso creativo, concordante con el proceso de monitoreo, propositivo para el análisis de brechas, integrado a planes de acción, abierto a la auditoría del desempeño. (Goodstein et al, 1998).

¿Por qué hacer planeación estratégica?

Entonces, ahora podemos comprender mejor por qué hacer PE.

Proporciona el marco teórico para la acción de la organización.

Brinda coherencia, valores, comprensión del entorno, capacidades, limitaciones, dirección.

Permite el ajuste de acción ante competidores y consumidores.

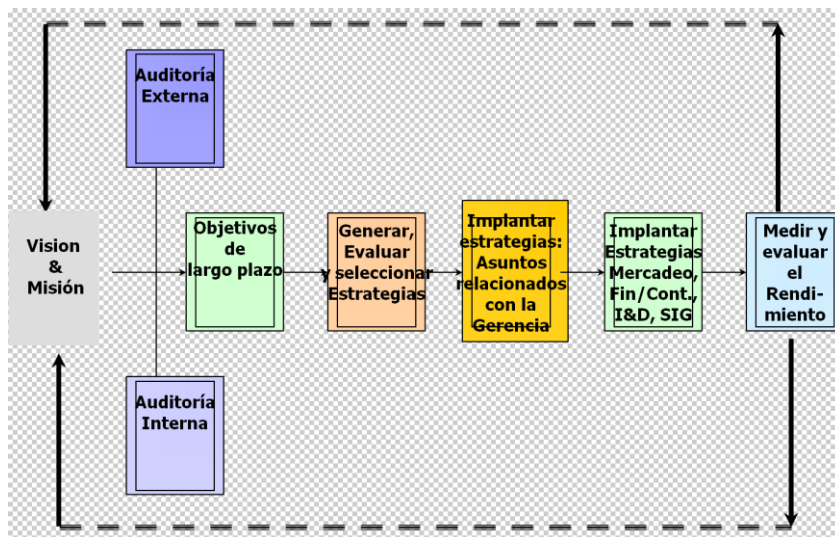
Busca anticiparse a las acciones del oponente.

Administra el riesgo y lo pondera (no lo elimina).

Un modelo integral de dirección estratégica

Los procesos básicos de la planeación estratégica son: 1. Formulación; 2. Implementación; 3. Evaluación.

De aquí que presentamos el siguiente gráfico, que representa el modelo de planeamiento estratégico de F. David (2003), muy utilizado y completo y que recoge los principales aportes y características de otros muchos modelos de PE.



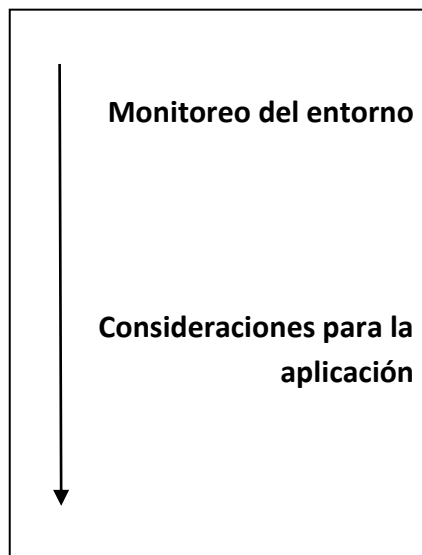
En este modelo, las auditorías no representan la tradicional noción de “revisión contable”, sino el estudio de las condiciones internas de la empresa (fortalezas y debilidades) y de sus condiciones externas (amenazas y oportunidades). Este es el análisis FODA ó AODF, el cual se verá en otro artículo.

Todo el modelo es de tipo cíclico, pues la realimentación que se debe dar al medir y evaluar el rendimiento puede proveer insumos a todos los procesos para su mejora.

Planeación estratégica aplicada

El modelo de Goodstein, Nolan & Pfeiffer (1998) es similar al de David, pues incluye el ciclo de realimentación pero incluye varias nociones interesantes de examinar. Los elementos básicos del proceso de planeación estratégica serían, según estos autores, nueve:

1. Planeación para planear
2. Búsqueda de valores
3. Formulación de la misión
4. Diseño de la estrategia del negocio
5. Auditoría del desempeño
6. Análisis de brechas
7. Integración de los planes de acción
8. Planeación de contingencias



9. Implementación

En este modelo, el monitoreo del entorno (lo que ha llamado David auditorías internas y externas) se dan constantemente a lo largo del proceso de elaboración de la Planeación Estratégica y luego en su implementación. El énfasis depende de la organización: prensa, análisis macroeconómico, análisis de competidores, análisis tecnológico, análisis de productos sustitutos y complementarios, análisis de mercado, costos, la cultura organizacional. El otro elemento que estos autores resaltan es la necesidad de estar pendientes en cada momento de la viabilidad de la aplicación de cada parte del modelo y de sus resultados, lo que llaman “consideraciones para la aplicación”.

Por ello al realizar Planeación Estratégica se deben considerar temas como el tipo de cultura de la organización, y asuntos prácticos que se requieren para realizar la PE, tales como contar con información y personal clave en los momentos requeridos, así como con el compromiso de los niveles jerárquicos con la planeación.

En la “Planeando para planear”, se refieren a la preparación de la organización para el proceso de planificación. Mencionan entre otros aspectos relevantes el compromiso organizacional para planear, la participación de personas clave en el proceso, contar con las personas y criterios de la dirección principal de la organización. Es obvio que la PE no es un ejercicio de democracia popular, pero se requiere liderazgo reconocido para llevarla adelante.

Otros aspectos que deben ser considerados son el período del año fiscal, cómo involucrar a personas ausentes pero que son de relevancia para el proceso y su posterior apoyo en la ejecución, el programa y dedicación, así como contar con la información básica requerida y las personas y métodos por los que se analizarán los datos que se requieran.

Conceptos básicos: misión, visión, valores, cultura organizacional

Misión o propósito de la organización

Mucho más que la simple sobrevivencia ó el compromiso de generación de utilidades o de beneficios, la misión es “la evidencia de la razón de ser de la compañía” (Drucker). Su propósito es dar claridad a los miembros de la organización en los procesos de planeación, ejecución y evaluación, por lo que debe centrarse en las necesidades a satisfacer y no en los productos o servicios que se entregan.

Para realizar la formulación de la misión, se considera que al menos estas cuatro preguntas deberían estar respondidas en cualquier Declaración de Misión de una organización. Su longitud tampoco debe ser larga, algunos autores recomiendan menos de 35 palabras.

Las preguntas que deberían responderse son:

¿Qué funciones desempeña la organización? Es el ¿QUÉ? (necesidades del consumidor).

¿Para quién desempeña esas funciones? Es el ¿A QUIÉN? (mercado meta específico).

¿De qué manera trata de desempeñar las funciones? Es el ¿CÓMO? (forma de competencia: costos, calidad, tiempo, imagen).

¿Por qué existe esta organización? Es el ¿POR QUÉ? (contexto social que facilita la toma de decisiones).

A la hora de elaborar la misión debemos cuidar no confundir o hacer de la misión un lema de la organización, que se enfoca más en aspectos mercadológicos; identificar las fuerzas conductoras de la empresa; y manifestar y reforzar las ventajas competitivas.

Por otro lado, hay organizaciones que establecen una sola misión y visión para toda ella, mientras que otras dan cierta libertad. Sobre todo cuando hablamos de organismos multinacionales, a veces hay “permisos”, para que, sin salirse de lo esencial, se puedan hacer variantes de la misión. Esto mismo ocurre cuando hablamos de la misión de la organización versus la misión de una Unidad Estratégica de Negocios (UEN) de ella. En algunas ocasiones la organización permite, y aún incentiva, que haya declaraciones propias para esas unidades, para hacer resaltar su especificidad, sin embargo, hay que tener cuidado de que esa misión de la línea de negocio sea concordante con la empresa madre. Por último, no debe confundirse la misión de la organización con el objetivo u objetivos de ella. Los objetivos se desprenden de la misión, no al revés. Los párrafos anteriores están basados en diversos autores, entre ellos los citados Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) y Drucker.

Sin embargo, para F. David (2003), son nueve los elementos que deberían ser principalmente considerados e incluidos cuando se realizan las declaraciones de misión y visión:

1. Clientes
2. Productos o servicios
3. Mercados
4. Tecnología
5. Interés en la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.
6. Filosofía
7. Concepto propio
8. Preocupación por la imagen pública
9. Interés en los empleados

Visión: Hacia donde caminamos

Si la misión nos dice quienes somos, la misión nos dice adonde queremos ir (e iremos). Hay organizaciones que ponen un horizonte definido de tiempo para alcanzar la misión, mientras otras no. Lo importante es que la visión, como elemento de definición estratégica que es, tampoco es de corto plazo. Por ejemplo, si queremos ser reconocidos como una excelente opción para realizar auditorías de TI, esto se construye a lo largo de la apreciación de los clientes durante varios años, no de un año a otro.

Un ejemplo importante es el que nos da DUBAI. Donde la decisión fue invertir con recursos de petróleo, en algo que dure más que el petróleo convirtiendo la ciudad y el país en un polo económico para toda la región. Para ver el documento por favor pegue en su navegador el siguiente link:

<http://www.slideshare.net/apenaisea/dubai-development-last-decade-presentation>

¿Es impresionante, no?

La visión no se trata de predecir el futuro sino de construirlo. Primero, porque la predicción en nuestros tiempos de cambio acelerado, liderado por el progreso de la tecnología y las comunicaciones hace muy difícil cualquier estimación futura: “La predicción es muy difícil, especialmente cuando se trata del futuro”(Niels Bohr).

En esta forma, un tanto sarcástica, este famoso científico, creador de uno de los modelos más usados sobre la composición del átomo, se refiere a la búsqueda de certeza sobre las condiciones particulares que tendrá el futuro.

En la misión se comienza a vislumbrar la estrategia. Como lo dice un gurú de la administración moderna refiriéndose a la competitividad que deben tener nuestras organizaciones: “La idea es concentrar nuestra fuerza en contra de la debilidad relativa de nuestro competidor” (Bruce Henderson).

Cultura organizacional y valores.

Según David (2003), las fuerzas competitivas de la industria dictan las estrategias que se deben tomar, por lo que es muy importante, y casi que la única opción, cambiar la cultura organizacional para que adopte una estrategia, que cambiar una estrategia para que se adapte a la cultura organizacional. Por eso los estrategas deben conocer la cultura de su organización, para apoyar los valores y manifestaciones que apoyen el desarrollo de la estrategia y realizar acciones para cambiar aquellos elementos que la pueden frenar.

Algunas formas de cambiar la cultura organizacional son el reclutamiento de nuevo personal, la capacitación, la transferencia de personal, el cambio de roles, el cambio de estructura organizacional y, por último, pero no menos importante, el reforzamiento positivo.

La cultura de una organización se manifiesta por sus historias, sus héroes, sus prácticas habituales de comunicación, la generación de ideas nuevas transmitidas a las personas correctas, las relaciones formales e informales entre compañeros y entre subalternos y jefes, el conocimiento de reglas y reglamentos y la forma en que se siguen, entre otros. Las características culturales de una empresa

también están fuertemente influenciadas por la cultura del país en donde radica la compañía, por lo que es otro factor a tomar en cuenta.

Rasgos manifiestos: cultura predominante, grupos de interés, discurso.

Rasgos ocultos: aversión al riesgo, grupos de presión, metas individuales, prácticas comunes.

En la búsqueda y definición de los valores organizacionales se debe cuidar que sean sencillos de comprender y enunciar para que constituyan un eje transversal que propicien las conductas requeridas. Se debe tomar en cuenta:

- a. Valores actuales de la organización
- b. Supuestos normales de operación
- c. Cultura organizacional predominante
- d. Valores de los grupos de interés en el futuro
- e. Examen de valores personales: implicaciones en la organización por lo que deben identificarse, clarificarse y comprenderse para lograr visión compartida.
- f. Valores organizacionales: Las decisiones administrativas se basan en valores.
- g. Cultura: contexto social a través del que se desarrolla el trabajo
- h. Análisis de los grupos de interés: ¿quiénes serán afectados?

Un ejemplo de definición estratégica básica de una compañía constructora

Misión de EDIFICAR

Somos una empresa flexible, innovadora y tecnológicamente avanzada dedicada a brindar los mejores servicios en la industria de la construcción. Apegados a un estricto código de ética y por medio de la mejor gente, utilizamos todos los recursos necesarios para superar las expectativas de nuestros clientes.

Visión de EDIFICAR

Edificar buscará, en un proceso de mejoramiento permanente, ser la mejor empresa de servicios de construcción en el área centroamericana, manteniendo valores de ética, servicio y responsabilidad social, que excedan las normas convencionales. Su medida de calidad será la satisfacción del cliente.

Valores de EDIFICAR

Honestidad

- Nos regimos por elevadas normas éticas.
- Brindamos a nuestros clientes un trato justo, abierto y sincero.

Calidad y servicio - damos y hacemos más

- La satisfacción de nuestros clientes es lo primero y les brindamos un trato personalizado.
- Buscamos las soluciones idóneas para cada reto constructivo. Nos mantenemos actualizados y utilizamos las mejores tecnologías y materiales disponibles. Somos prudentes en el uso de tecnologías que no estén adecuadamente probadas.
- Asesoramos a nuestros clientes para que obtengan el resultado más satisfactorio en su proyecto.
- Brindamos un servicio post - construcción de calidad.

Eficiencia

- Siempre hacemos un trabajo con la mejor calidad, al menor precio posible, para cada especificación de obra y tipo de proyecto.
- Procuramos los mejores sistemas en pro de la mejor información y el óptimo control de costos.

Planificación, flexibilidad y trabajo en equipo.

- Planificamos y controlamos cuidadosamente cada proyecto.
- Promovemos la relación y el sentimiento de equipo con el consultor y el cliente.
- Buscamos y hacemos equipo con proveedores que compartan nuestra cultura en cuanto a visión, calidad y servicio.
- Somos una organización sencilla y flexible, cuyos colaboradores, en cada puesto de trabajo, están abocados a realizar cualquier labor necesaria para cumplir nuestra Misión.

Calidad y estabilidad del personal.

- Contratamos, promovemos y mantenemos el mejor personal disponible.
- Estimulamos el crecimiento y la formación de nuestros colaboradores.
- Nos esforzamos por brindarles un ambiente sano y seguro.

Responsabilidad social y labor comunitaria

- Responsabilidad ambiental.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Estimulamos el servicio de nuestros colaboradores hacia la comunidad.
- Nos involucramos en acciones que derivan directa o indirectamente en un mejor nivel de vida para nuestras comunidades

Un ejemplo de definición estratégica básica de un banco

BANCO NACIONAL (Costa Rica)

MISIÓN

Ofrecer eficientemente servicios financieros universales y estandarizados que sobrepasen las expectativas de sus clientes por medio de: atención especializada por segmentos, uso de canales electrónicos, el compromiso de integridad y espíritu de servicio de sus colaboradores, para coadyuvar en la alfabetización financiera y el desarrollo socioeconómico del país.

BANCO NACIONAL (Costa Rica)

VISIÓN

El Banco Nacional es la principal institución financiera del país, de propiedad estatal, que impulsa el desarrollo económico y social, ofreciendo soluciones integrales globalizadas, un servicio de alto valor para sus clientes, con un recurso humano eficiente, una plataforma tecnológica que facilite el uso intensivo de productos mediante canales electrónicos, comprometidos con la sostenibilidad del medio ambiente, con el objetivo fundamental de maximizar la rentabilidad y mantener una suficiencia patrimonial adecuada.

Un ejemplo de definición estratégica básica de una empresa de TI

TecApro

El propósito de TecApro es proveer Tecnología Apropriada, integrando servicios innovadores y útiles para los sectores productivos en América, que permitan a los usuarios desarrollar al máximo sus facultades humanas. Nos comprometemos con el cumplimiento de los requisitos aplicables a nuestro negocio y con la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de calidad.

VISIÓN

Ser el socio tecnológico para los sectores comercial, financiero y gubernamental latinoamericanos en términos de provisión de productos y servicios altamente innovadores y útiles.

MISIÓN

Brindar a nuestros clientes las soluciones informáticas que les permitan competir mejor, cumpliendo nuestro compromiso social ante la comunidad, velando por la rentabilidad de la empresa y construyendo para nuestros funcionarios un ambiente de trabajo profesional que motive la creatividad y la excelencia en el servicio.

VALORES

- Respeto y actitud de servicio hacia el cliente
- Calidad
- Innovación
- Compromiso
- Trabajo en equipo

Ubicación de la planificación estratégica en el contexto de la administración de proyectos según el PMI.

La conocida definición de Proyecto que establece el PMI (2008), es la base para ubicar los proyectos dentro de la planeación estratégica: “Es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único.”

El proyecto tiene sentido en el tanto se constituye en un instrumento para lograr el plan estratégico de la organización y su desarrollo.

Además, en el PMBOK (PMI, 2008), se hace la relación entre estrategia y proyectos: “Los proyectos son autorizados por alguna de las siguientes consideraciones estratégicas: Las razones principales para que se determine la realización de un proyecto son...

Demanda del mercado, oportunidad estratégica/demanda comercial, solicitud de un cliente, adelantos tecnológicos, requisito legal.

Por otra parte en el apartado 1.4 del PMBOK (PMI, 2008) se afirma:

“Relaciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión del Portafolio.

En organizaciones maduras en dirección de proyectos, la dirección existe en un contexto más amplio regido por la dirección de programas y la gestión del portafolio. Como se ilustra en el Gráfico 1-1, las estrategias y prioridades de una organización se vinculan, y se establecen relaciones entre portafolios y programas, y entre programas y proyectos individuales. La planificación de la organización ejerce un impacto en los proyectos, a través del establecimiento de prioridades basadas en los riesgos, el financiamiento y el plan estratégico de la organización. La planificación de la organización puede guiar el financiamiento y el apoyo a los proyectos que componen el portafolio basándose en categorías de riesgo, líneas de negocio específicas o tipos generales de proyectos como infraestructura y mejora de los procesos internos.”

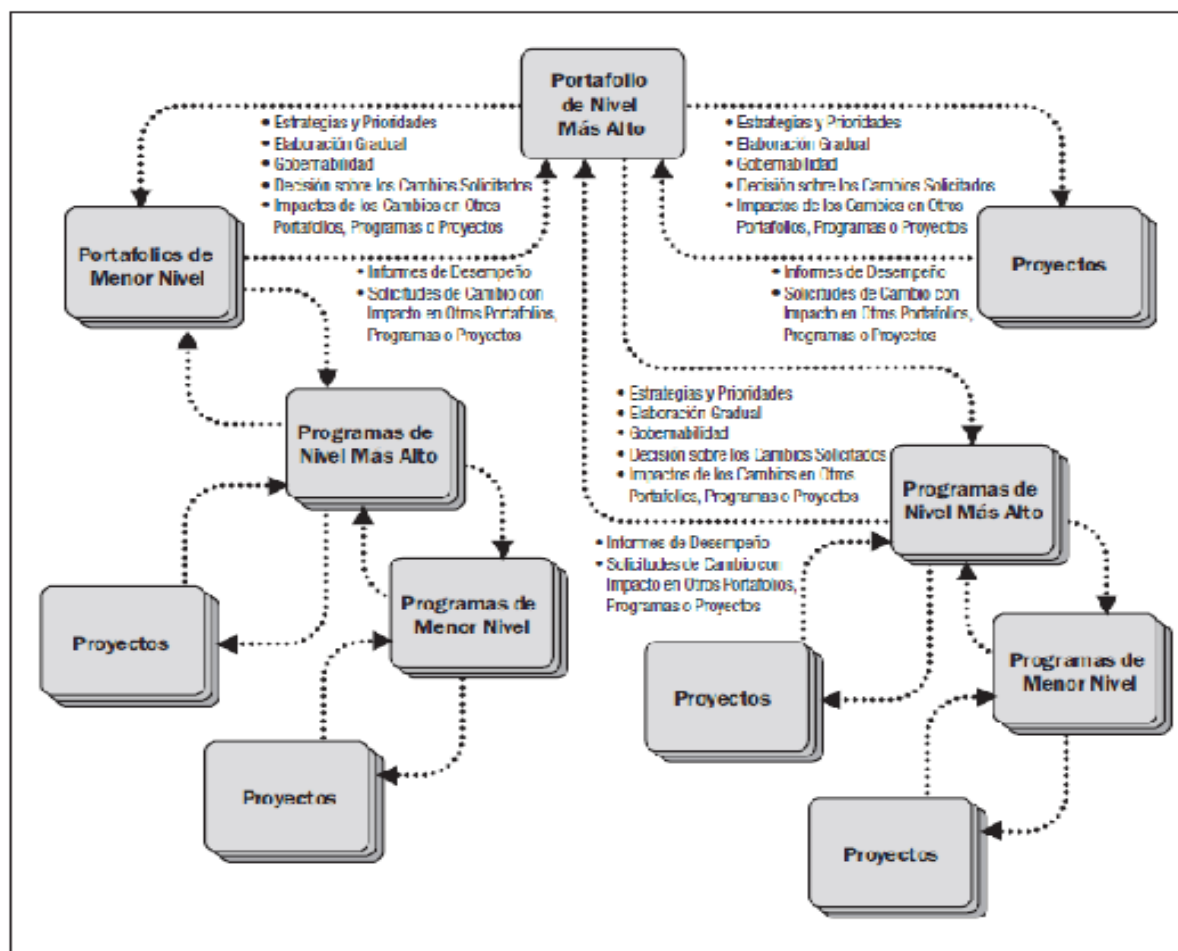
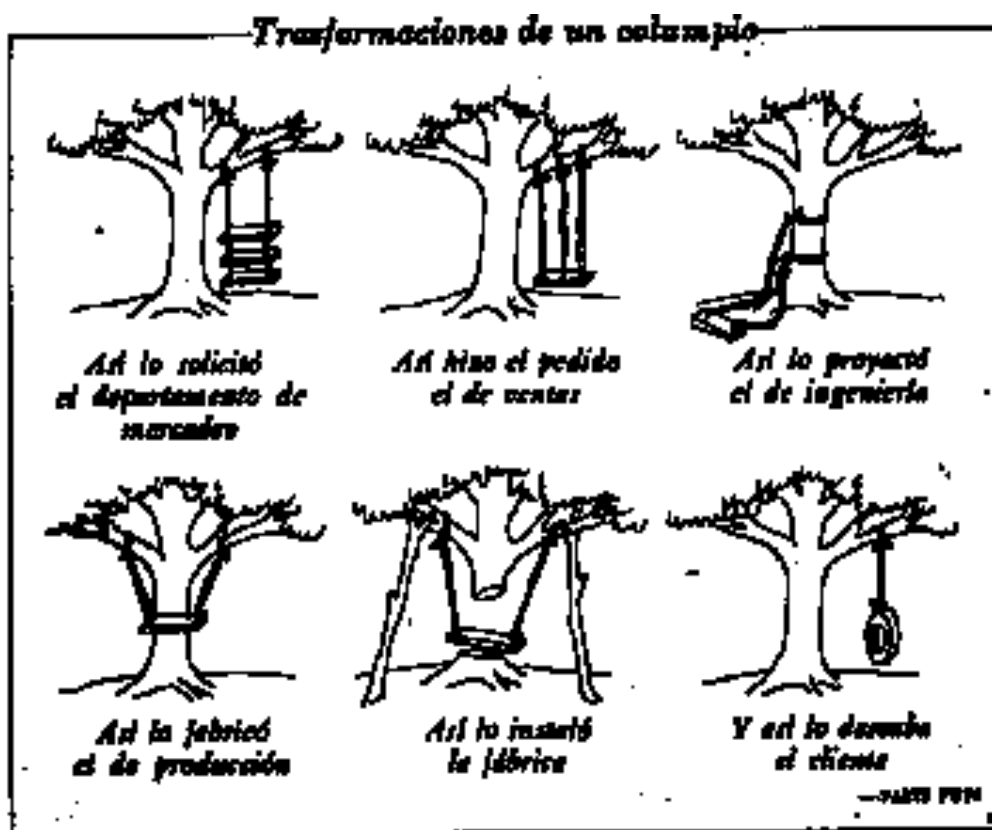


Gráfico 1-1. Interacciones entre la Dirección de Proyectos, la Dirección de Programas y la Gestión del Portafolio

Como veremos más adelante en el curso, cuando examinemos los modelos de madurez, el OPM3 y los estándares de programas y portafolios, estas interacciones que se muestran en el Gráfico 1-1 del PMBOK (PMI, 2008) representan la concreción de la estrategia de la empresa en proyectos.



El establecer adecuadamente, por parte de la dirección de la empresa su rumbo, permite que los proyectos que se realicen para alcanzar los objetivos sean congruentes con ese rumbo y no haya incongruencias entre lo que queremos hacer y lo que hacemos. Este ejemplo muestra la falta de acuerdo entre diversos involucrados, todos queriendo sin embargo, responder adecuadamente.

