

*“No hay nada más equitativo que la razón,
todo el mundo esta convencido de tener suficiente”
René Descartes (1596-1650)*

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Departamento de Informática

luis.hevia@usm.cl

Objetivo Sesión:
Fundamentar el Análisis Estratégico de una Organización



ANÁLISIS ESTRATEGICO

Contextualización
Conceptualización
Experimentación
Evaluación
Reflexión

ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

- SI NO SABEMOS DONDE ESTAMOS CUALQUIER CAMINO PUEDE SER (PERO NO TODOS LLEVAN A LA META):




- Para ello se utiliza el Análisis Organizacional **FODA**

¿Cuáles son TUS Fortalezas y cuáles son TUS Debilidades?

Fuente segunda imagen: http://www.cubasi.cu/media/k2/items/cache/1110a3b0ca7913676d38f6a77d3c0478_XL.jpg

Departamento de Informática
luis.hevia@usm.cl
02

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: IDENTIDAD

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

MISION

- “La **MISIÓN** es la razón sin límite de tiempo de la Org, es el **PARA QUÉ EXISTIMOS** o el propósito del existir”.
- Busca asegurar convergencia con dichos propósitos
- Establece un clima general
- La diferencia entre Organizaciones de carácter público y privado
- El marco y las restricciones (leyes y definiciones vitales)
- Federico Santa María y la Universidad Técnica Federico Santa María

¿Cuál crees es TU MISION de TU VIDA?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 03

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO : IDENTIDAD

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

VISION

- “La **VISIÓN** es el **QUÉ QUEREMOS SER** como imagen de futuro”. Requiere seducción, motivación, inspiración.
- Define el estado deseado, el lugar en que queremos estar en el largo plazo. Facilitan entonces la orientación y la asignación de recursos
- Ejemplos de visiones: la globalización, el trabajador del conocimiento, la importancia de las TIC como facilitadoras, la escasez de agua, China
- Visión y Misión son elementos fundacionales y orientadores.

¿Qué es primero, Visión o Misión?

¿Cuál es TU VISIÓN de TU FUTURO?

Fuente: <http://www.kaiprojects.com/Culturaorganizacional.html>



Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 004

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
ANÁLISIS ESTRATÉGICO : IDENTIDAD				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión

VALORES

- “Los **VALORES** crean un grupo de verdad, aglutinando a las personas”.
- Sustentan la filosofía de la Org.
- Están relacionados con el comportamiento organizacional
- Generan problemáticas por las inconsistencias y dificultad para ser coherente.
- El sistema de valores, su oportunidad y su calidad dependerán en gran medida de la visión, capacidad y talento del líder y directivos
- Los valores del grupo directivo influirán en la cultura de la Org.
- Ejemplo de Matsushita: El comportamiento que los empleados deben observar en la toma de decisiones incluye 7 normas:
Espíritu de servicio, de justicia y lealtad, de armonía y cooperación, de lucha por mejorar, de cortesía y humildad, de adaptación y asimilación, y de gratitud

¿Cuáles son los valores en la UTFSM?
¿Cuáles son TUS VALORES?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 05

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
ANÁLISIS ESTRATÉGICO : IDENTIDAD				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión

CULTURA ORGANIZACIONAL

- “**CULTURA ORGANIZACIONAL** son las presunciones y creencias compartidas por sus miembros, y que son respuestas que el grupo ha aprendido ante problemas de subsistencia con el medio externo y ante problemas internos de integración”.
- El peso de las culturas nacionales y regionales
- No puede ser cambiada por decreto
- Es difícil verla internamente
- Al hacerla visible, puede cambiar
- Las empresas adoptan patrones típicos, insertos en una filosofía o pensamiento.

¿Cómo es la Cultura en la UTFSM?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 06

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN



Fuente: Basado en imagen proveniente de <http://tavotito-fiisuni.blogspot.com/p/cultura-organizacional.html>

07

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO : IDENTIDAD

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

CLIMA ORGANIZACIONAL


• “El **CLIMA ORGANIZACIONAL** es la percepción que tienen los individuos de una Org. formada por ellos en su relación con el Sistema”.

Factores que intervienen:

- Ambiente interpersonal, inter-áreas, intra-áreas
- Principios y valores en la práctica, claridad e imagen organizacional.

Otros elementos que intervienen:

- comunicación, forma de resolución de conflictos,
- participación y toma de decisiones,
- liderazgo de jefaturas, imagen gerencial,
- condiciones de trabajo
- (trato, respeto, extensión horaria, ergonométrica, música, estabilidad laboral, desarrollo personal, recompensas, estrés, presión de trabajo, compromiso, optimismo/pesimismo, etc.).



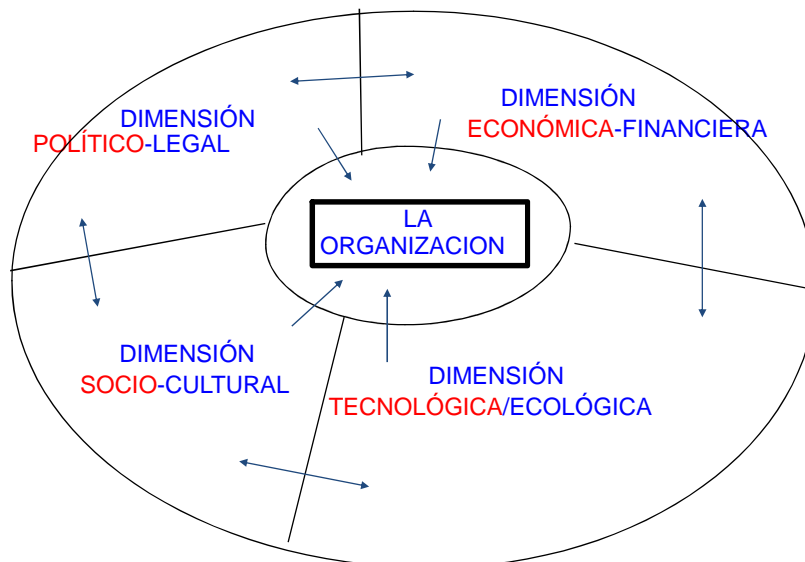
Fuente:
<http://www.assetans.org.br/redesocial/file/view/15335/urgente-pesquisa-sobre-o-clima-organizacional-na-ans-2013>

¿Cómo es el Clima Organizacional en la UTFSM?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 08

Análisis de Entorno (Remoto)

Algunos autores focalizan como **PEST**



09

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

- “**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL** es la distribución de las personas, en diferentes líneas, en posiciones, tal que influyen el papel de ellas en sus relaciones”. (¿fue vista en Sistemas y Organizaciones?)

La Estructura Organizacional define entonces la:

- Especialización del trabajo (hasta donde subdividir)
- Forma de Autoridad (poder legitimado en la Org, su delegación no incluye responsabilidad)
- Ámbito de Dirección (número de empleados subordinados a cargo y su control respectivo).
- Departamentalización (criterios de subdivisiones, según funciones, recursos, geografía, productos/servicios, etc).
- Es relevante el CEO (Chief Executive Officer), CTO, CIO, CMO y el Equipo de Dirección de la Org

¿Cuál es la Estructura de Org. en tu pre-empresa TDSW?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 10

Tipos clásicos son **FUNCIONAL** y **MATRICIAL (Fortalezas/Debilidades)**

EJEMPLO EMPRESA CON PROYECTOS

Figura 2-7. Organización Funcional

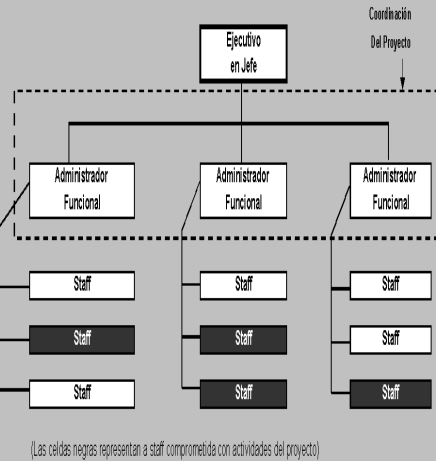
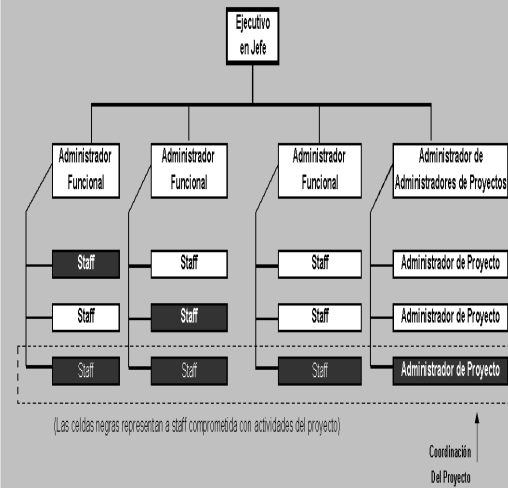
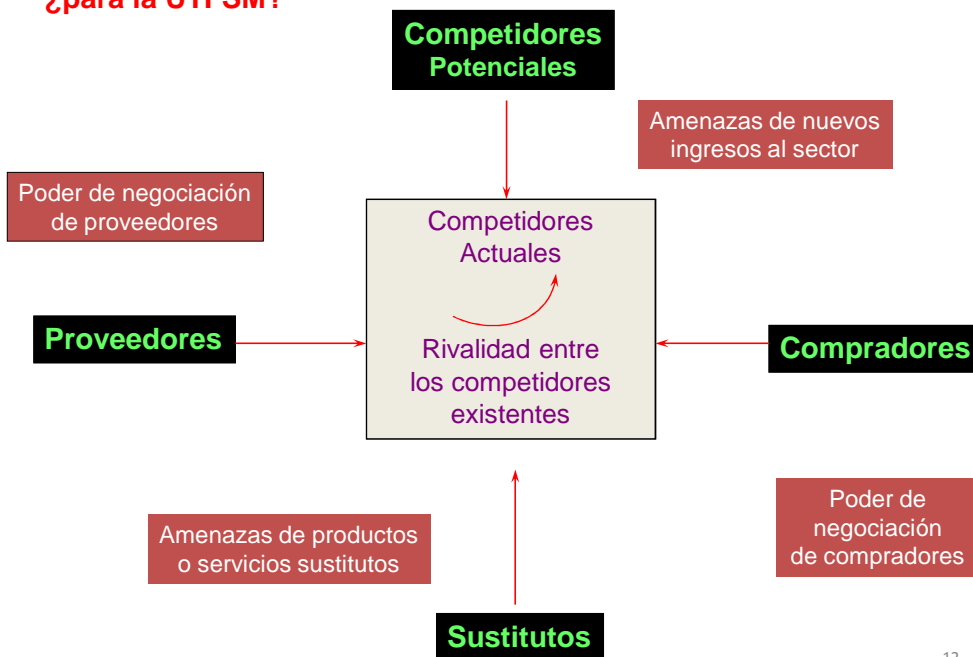


Figura 2-11. Organización Matricial Fuente



5 FUERZAS (de PORTER) en un SECTOR INDUSTRIAL:

¿para la UTFSM?



UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

ANÁLISIS DE LA CV COMO ACTIVIDAD GERENCIAL

- El Análisis de la Cadena de Valor (CV) es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva.
- El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportar una ventaja competitiva potencial
- Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor siendo mejor que sus competidores en aquellas actividades que sean cruciales.

•La clave es Agregar Valor

Actividades de producción de valor

Proveedores → [] → [] → [] → [] → [] → Distribuidores

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 13

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Contextualización Conceptualización Experimentación Evaluación Reflexión

La CV divide a la Org. en actividades Primarias y Auxiliares

Actividades Auxiliares	Infraestructura de la Empresa	Modelos de Planificación				
	Gestión de los Recursos Humanos	Programación automática de la mano de obra				
	Desarrollo de Tecnologías	Diseño asistido por ordenador	Investigación electrónica de Mercado			
	Compras	Compra en líneas				
		Automatización de almacenes	Producción Flexible	Tratamiento Automático de Pedidos	Ventas a Distancia Terminales	Servicios a Distancia Programación Por ordenador
		Logística Interna	Producción	Logística Externa	Comercia y Ventas	Servicio de Postventa
Actividades Primarias					Margen	

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 14

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
		Internos	Entorno	
	Positivos	¿Cuáles son tus fortalezas en comparación con tus competidores? ¿Estás aprovechando al máximo tus fortalezas?	¿Qué oportunidades hay en el mercado? ¿Qué estás haciendo para apoderarte de esas oportunidades?	
	Negativos	¿Cuáles son tus debilidades ? ¿Qué estás haciendo para fortalecer tus puntos débiles y disminuir tu vulnerabilidad?	¿Cuáles son tus amenazas ? ¿Estás considerando un plan alternativo en caso que esas amenazas se hagan realidad?	

Fuente: <https://xtratexia.files.wordpress.com/2013/03/matrizfoda.png>

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 15

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATEGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
ANÁLISIS FODA a:				
		F	D	O
		A		
			F	D
			O	A
Visión y Misión				Estructura Organizacional
Valores				Personal
Entorno Político/Legal				Recursos
Entorno Socio/Cultural				Know-how
Ent. Económico/Financiero				Capacidad de Innovación
Ent. Tecnológico/Ambiental				Operación
Cultura Organizacional				Logística
Clima Organizacional				Servicio
Competidores				Marketing y Ventas
Proveedores				Otro factor relevante 1...
Clientes				Otro factor relevante 2...

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 16

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

VENTAJAS COMPETITIVAS

“Las **VENTAJAS COMPETITIVAS** son una habilidad de la Org. para sobrepasar a sus rivales”. [Nótese que se reconocen y validan después de realizar el FODA](#)

Las Habilidades genéricamente provienen de:

- Eficiencia (utilización productiva de los recursos)
- Innovación
- Calidad
- Capacidad de Satisfacer al Cliente

También pueden generar Ventajas Competitivas:

- Los Recursos Económicos, Personas, Infraestructura (Tecnología), Información
- El Contexto Industrial y su Evolución
- El Contexto Inter y Nacional. Origen de la Competencia, Demanda Local, Proveedores, Costo y Calidad de Factores de Producción <incluye Know-how>

[La diferencia con Ventajas Comparativas](#)

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 17

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

META Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- [Obsérvese que deberíamos poder formular la Meta y los Objetivos estratégicos después del Análisis FODA y de reconocer nuestras Ventajas Competitivas.](#)
- **META** (fin u objetivo de una acción) son los grandes objetivos (generalmente de largo plazo), talque debería estar asociada a los principales propósitos definidos.
Ejemplos: La Teletón espera recaudar este año
 - Kennedy en 1961(NASA) “Lograr antes de que termine la década de llevar un hombre a la Luna, devolviéndolo sano y salvo a la Tierra”.
 - Ser los mejores en; Lograr una participación de mercado del X%... ;
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** (OE) son fines relevantes a ser alcanzados en un período determinado, alineados con la Estrategia y la Meta. Se tiende a asociar a Ejes Estratégicos.
Ejemplos: Las ventas totales deberán crecer un 15% respecto al verano anterior; las inversiones no podrán superar la depreciación anual durante este año ; aumentar las ventas un 12” en el área
- Los OE dan origen a los **HITOS** (etapas intermedias) establecidas para el logro de los Objetivos y por conclusión de la Meta.

¿Cuáles son TUS metas y sus objetivos estratégicos personales asociados?

Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl 18

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ENTREGABLE 1

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

Las sociedades y sus organizaciones



Las generaciones en el trabajo
Medido en una encuesta a 1.000 trabajadores en Chile, se muestran los rasgos y puntos fuertes de cada generación.

GENERACIÓN	PERCENTAJE	RAZONES	VALORES
GEN. BOOMERS	21%	VALORES: Tradición, respeto, disciplina, jerarquía, autoridad, lealtad, compromiso, responsabilidad, honestidad, seriedad, perseverancia, disciplina, respeto.	VALORES: Tradición, respeto, disciplina, jerarquía, autoridad, lealtad, compromiso, responsabilidad, honestidad, seriedad, perseverancia, disciplina, respeto.
GEN. X	21%	VALORES: Independencia, autonomía, libertad, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.	VALORES: Independencia, autonomía, libertad, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.
GEN. MILLENNIUM	21%	VALORES: Creatividad, innovación, tecnología, comunicación, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.	VALORES: Creatividad, innovación, tecnología, comunicación, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.
GEN. Z	21%	VALORES: Tecnología, comunicación, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.	VALORES: Tecnología, comunicación, responsabilidad, disciplina, respeto, perseverancia, disciplina, respeto.

Diagnóstico organizacional



La necesidad de diagnosticar, analizar, evaluar y mejorar el funcionamiento de una organización es un proceso de diagnóstico que debe ser dinámico y continuo.

Los capitales de una organización

El capital económico no es el único que importa en una compañía. Si se descuidan los otros, se puede poner en peligro la sustentabilidad de la empresa.



Las culturas organizacionales



En una organización que busca mejorar, se deben dar incentivos a los que se esfuerzan por mejorar y se deben penalizar a los que no se esfuerzan.

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 19

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
-------------------	-------------------	-----------------	------------	-----------

AUTOEVALUACION

¿Cuál ha sido tu APRENDIZAJE hoy?

¿Cómo puedes APLICAR lo aprendido hoy?

¿Qué REFLEXION te provoca lo visto hoy?

¿Cuál es la Misión, Visión y Valores de INF en la UTFSM?

Departamento de Informática | luis.hevia@usm.cl | 20

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
ANÁLISIS ESTRATÉGICO				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<h3>CADENA DEL VALOR (CV) de Porter</h3> <p>“Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final descrito “</p> <p>Se entiende por valor a aquello que el cliente está dispuesto a pagar por los productos o servicios de la empresa. Una empresa es rentable cuando el valor creado excede al coste para la producción de dicho valor. Dos actividades son interdependientes si la manera en que una de ellas se produce afecta el coste o productividad de la otra. Los enlaces suponen transferencias en la realización de actividades, y por consecuencia mejoras en la CV pueden ocurrir asociándolas con sus Proveedores o Clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • 				
Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl An 21				

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA				
ANÁLISIS ESTRATÉGICO				
Contextualización	Conceptualización	Experimentación	Evaluación	Reflexión
<h3>CADENA DEL VALOR: ACTIVIDADES PRIMARIAS y AUXILIARES</h3> <ul style="list-style-type: none"> • Logística de entrada: Incluye la recepción, almacenamiento, control de inventario, planeamiento de transporte. • Operaciones: Incluye maquinaria, empaquetado, ensamblaje, mantenimiento del equipo, pruebas y el resto de las actividades creadoras de valor que transforma la materia prima en el producto final. • Logística de salida: Las actividades requeridas para conseguir que el producto final llegue a los clientes: almacenamiento, atención de pedidos, transporte, gestión de la distribución. • Marketing y ventas: Las actividades asociadas a conseguir compradores que compren el producto, incluyendo: selección de canal de distribución, publicidad, promoción, ventas, asignación de precios, gestión de ventas minoristas, etc. • Servicio: Las actividades que mantienen y realizan el valor del producto incluyendo: soporte de cliente, servicios de reparación, instalación, entrenamiento, gestión de repuestos, actualizaciones, etc. • Adquisiciones: Consecución de las materias primas, mantenimiento del equipo, piezas de repuesto, construcciones maquinaria, etc. • Desarrollo de tecnología: Incluye el desarrollo de tecnología para apoyar a las actividades de la cadena de valor. Ej: Investigación y desarrollo, automatización de procesos, diseño. • Administración de recursos humanos: Las actividades asociadas al reclutamiento, al desarrollo (educación), a la retención y a la remuneración de empleados y gerentes. • Infraestructura de la Empresa: 				
Departamento de Informática luis.hevia@usm.cl An 21				