



## **Elabora la planeación estratégica para tu empresa**

### **Autores**

***Magnolia Piñeros***  
***Carlos Fabián Cepeda Vaquero***

### **Documento resumen**

**Bogotá D. C., 2013**

## **Contenido**

Presentación

Introducción

Glosario

I. ¿Qué es planeación estratégica?

II. Cómo planear el proceso de planeación estratégica

A. ¿Cuánto tiempo lleva la planeación estratégica?

B. ¿Quién (es) debería (n) participar?

C. El facilitador externo

D. ¿Qué insumos se requieren (trabajo preliminar)?

III. Proceso general de planeación estratégica

A. Presentación de la información general de la empresa y del trabajo preliminar

B. Diagnóstico estratégico

C. Direccionamiento

D. Plan de acción

F. Seguimiento y control

E. Implementación

Referencias

## **Presentación**

Este documento tiene como finalidad darle al facilitador una guía práctica del taller “Cómo elaborar la planeación estratégica para tu empresa”, el cual puede aplicarse en cualquier tipo de empresa que tenga un modelo de negocio definido y trabajarse con empresarios o emprendedores dispuestos a aportar y generar cambios y estrategias en su empresa.

En toda empresa, la planeación estratégica es la fase inicial del proceso directivo. Es un ejercicio juicioso y complejo en la organización que les permite a todos sus miembros la participación y valoración de los aspectos más importantes y trazarse el rumbo de los años venideros.

La Planeación Estratégica se puede definir también como un enfoque objetivo y sistemático para la toma de decisiones en una organización. Es un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa que permita la toma de tales decisiones. Es un proceso y está basado en la convicción de que una organización debe verificar en forma continua los hechos y las tendencias internas y externas que afectan el logro de sus propósitos.

El objetivo general es proporcionar conceptos y herramientas prácticas para que el empresario o emprendedor pueda llevar a cabo la planeación estratégica en su empresa. Así, este podrá:

- Entender qué es planeación estratégica y para qué sirve en la gestión del empresario o emprendedor.
- Conocer cuál es el proceso para hacer una planeación estratégica en su empresa.
- Realizar paso a paso la planeación estratégica en su empresa.
- Conocer los aspectos claves para garantizar el éxito del proceso de planeación e implementación de la planeación estratégica en su empresa.

## I. ¿Qué es planeación estratégica?

Una estrategia es un enfoque global y un plan. Por eso, la planeación estratégica es la planificación global que permite la buena administración de un proceso. La planeación estratégica puede contribuir, además, a desarrollar el proyecto de vida de las personas, a través de decisiones y la aplicación de recursos que permitan alcanzar las metas personales de una manera ordenada y eficaz.

Así como las personas enmarcan su desarrollo en cuatro (4) áreas principales, física, afectivo-social, intelectual y espiritual, las empresas tienen cuatro (4) áreas funcionales principales (mercadeo, administración, producción y finanzas), en cuyo caso la planificación estratégica te permite responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué capacidad tenemos y qué podemos hacer?
- ¿Qué problemas estamos tratando?
- ¿Qué influencia queremos causar?
- ¿Qué asuntos críticos tenemos que responder?
- ¿Dónde debemos situar nuestros recursos y cuáles son nuestras prioridades?

Una vez hayas contestado estas preguntas, puedes responder a lo siguiente:

- ¿Cuál debería ser nuestro objetivo inmediato?
- ¿Cómo tenemos que organizarnos para conseguir nuestro objetivo?
- ¿Quién hace el qué y cuándo?

De igual forma tienes que definir misión, visión, objetivos y un plan de acción con las metas, estrategias, indicadores y las personas responsables de su ejecución.

## II. Cómo planear el proceso de planeación estratégica

El proceso de planeación estratégica no es algo que pueda pasar según vaya surgiendo en una reunión de planeación casual o durante una reunión del personal. Requiere atención, cuidado, rigurosidad y exhaustividad. Cuando se desarrolla o revisa un plan estratégico, se establecen los parámetros para el trabajo de la organización, normalmente para dos o tres años o más. Por tanto, hay que invertir tiempo y energía.

Hay varios momentos en el ciclo de la vida de un proyecto u organización en el que tiene sentido realizar un proceso de planeación estratégica. Así, por ejemplo, necesitas uno cuando inicias un nuevo proyecto u organización. Si acabas de realizar una evaluación mayor de la organización o trabajo, y esto te ha conducido a otros retos, entonces tienes que crear inmediatamente un proceso de planeación estratégica. Cuando llegues al final de la fase principal, conviene revisar el progreso y prepararse para la próxima fase a través de un proceso de planeación estratégica.

Se necesitan más de tres días para llevar a cabo un proceso de planeación estratégica riguroso. Si no estás familiarizado con este tipo de procesos, necesitarás al menos cuatro o cinco días.

Verifica si estás preparado y pregúntate:

- ❶ ¿La organización/proyecto tiene una clara visión de lo que se quiere lograr y existe consenso sobre ello?
- ❷ ¿Los asuntos importantes se discuten con frecuencia en la organización/proyecto y hay acuerdo sobre la base de los valores de la organización/proyecto?
- ❸ ¿El informe de la misión actual de la organización/proyecto refleja claramente qué hace la organización/proyecto, para quién y por qué es importante?
- ❹ ¿La organización/proyecto refleja normalmente sus puntos fuertes y débiles y las oportunidades y riesgos existentes?

- ❶ ¿La organización/proyecto tiene unos objetivos claros y metas establecidos?
- ❷ ¿A la organización/proyecto le resulta fácil dar prioridad, hacer una distinción entre lo que se debe hacer y lo que se quiere hacer?
- ❸ ¿La organización/proyecto tiene claro los indicadores con los que se mide el impacto de su trabajo?
- ❹ ¿La estructura interna de la organización o proyecto tiene eficacia y efectividad?
- ❺ ¿El trabajo realizado por la organización o proyecto encaja de forma coherente? ¿Las diferentes áreas de trabajo encajan respectivamente?
- ❻ ¿Los contextos externos e internos con los que funciona la organización o proyecto son relativamente estables y no se han producido cambios importantes durante el pasado año?

### **B. ¿Quién (es) debería (n) participar?**

Es importante que toda la organización participe en, al menos, parte del proceso. Una vez establecido el marco estratégico, se debe presentar a todo el personal y darle tiempo para que realicen preguntas o aclaraciones, preferiblemente en las unidades o áreas más pequeñas.

### **D. ¿Qué insumos se requieren (trabajo preliminar)**

Debido a que un proceso de planeación estratégica se refiere al plan general de acción, resulta útil recopilar información y aportes como estadísticas, políticas e información acordes con la estrategia de tu empresa; así como la información general de la empresa y de las unidades o departamentos que la componen, incluyendo los logros de los objetivos e indicadores del impacto. Esta información debe incluir:

- ❶ ¿Cuáles son los puntos fuertes importantes de la organización o proyecto?



- ❶ ¿Qué puntos débiles hacen que la organización o proyecto no logre sus objetivos?
- ❷ ¿Piensas que tienes claro lo que quieres, tus valores y misión? Anota lo que piensas que quieres, tus valores y misión.
- ❸ ¿Qué objetivos no has logrado en los últimos dos o tres años y por qué?
- ❹ ¿Qué objetivos has logrado en los últimos dos o tres años y qué te ha ayudado a conseguirlos?
- ❺ ¿Cuál es el resultado más importante que te gustaría obtener de este proceso de planeación estratégica? ¿Por qué piensas que es tan importante?
- ❻ Estadísticas y datos como: número de colaboradores, cuadro de utilidades de los últimos años, patrimonio, activos, tipo de empresa, nivel de endeudamiento, antigüedad de la empresa, actividad económica, participación en ventas por canal, portafolio de productos y/o servicios, costos de producción, cadena de valor, organigrama, ventas por tipo de clientes, retorno sobre la inversión.

Además de información de otros aspectos principales del contexto como: **desarrollo** en el ámbito nacional e internacional; **tu sector** en el ámbito local, nacional e internacional; **tu área de experiencia** (por ejemplo, formación, fuentes de información, etcétera) en el ámbito local, nacional e internacional.

### **III. Proceso general de planeación estratégica**

#### **A. Presentación de la información general de la empresa y del trabajo preliminar**

De ser necesario, realiza una sesión con las personas que dan los aportes para aclarar dudas. Elabora una presentación con los aportes realizados y entrega un documento por escrito a cada participante.



Haz una discusión en pequeños grupos sobre algunos asuntos claves y plantea los aspectos más importantes para ser trabajados con mayor detalle en la siguiente sesión. Merece la pena invertir la primera mañana del proceso de planeación estratégica en esta discusión, ya que supone la base para el resto del taller.

## **B. Diagnóstico estratégico**

Mediante este ejercicio se responde a la pregunta ¿Hacemos nuestro trabajo de forma eficaz en relación con el costo y para que produzca los máximos resultados con las mínimas aportaciones posibles?

En esta etapa, el trabajo preliminar es un insumo muy importante, para que a través de un *análisis DOFA* se logre contestar cada una de las siguientes preguntas:

- 🕒 ¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?
- 🕒 ¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?
- 🕒 ¿Cómo se puede detener cada debilidad?
- 🕒 ¿Cómo se puede defender de cada amenaza?

Este análisis es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización y consta de cuatro pasos:

- 🕒 Análisis externo
- 🕒 Análisis interno.
- 🕒 Confección de la matriz DOFA.
- 🕒 Determinación de la estrategia por emplear.

**Análisis de los principales competidores.** Además se sugiere complementar la información con el análisis de los principales competidores a través de la matriz de perfil competitivo. Elige los dos competidores más importantes de tu empresa, compárela con cada uno respecto de los



factores claves de éxito (FCE), estableciendo las causas y acciones para seguir en los casos encuentra oportunidades de mejora.

Algunos FCE pueden ser: cuota de mercado, posicionamiento de marca, cubrimiento, innovación, ventaja competitiva, promoción, publicidad, imagen, segmentación, canales de distribución, valor agregado de los productos, medios y servicios, fuerza de ventas, gestión de venta, gestión de preventa, gestión de posventa, responsabilidad y cumplimiento, cobro de servicios, nuevas inversiones, nuevos modelos, fabricación global, ventas globales, rentabilidad, horarios de atención, crédito, manejo y eficiencia de las relaciones públicas. Otros son: tecnología en maquinaria, capacitación de vendedores, departamento de mercadeo, instalaciones físicas, uso de capacidad instalada, productividad, indicadores de calidad, presupuesto publicitario, servicio al cliente, sistematización. Así como factores de aprendizaje: nuevos proyectos, motivación, formas de organización, entre otros.

### **Expectativas de los demás grupos de interés (*stakeholders*).**

Identifica los grupos de interés clientes, socios, empleados y proveedores y recoge sus expectativas, fortalezas y oportunidades de mejora que ven en tu empresa.

***¿En qué negocio estás?***. Define el negocio, precisa tus clientes y la propuesta de valor de la empresa para ellos. Es decir, define un segmento de clientes a los que se dirige y frente a ellos la necesidad que pretende satisfacer. Definir el negocio es delimitar el alcance estratégico de la compañía. Esto es saber tu enfoque de trabajo y a que vas a renunciar.

### **C. Direccionamiento**

Con el trabajo base realizado, ya estás preparado para conocer el proceso de planeación estratégica. Esto significa definir el marco estratégico en el que trabaja tu organización o proyecto. Un marco estratégico incluye:

- Una misión articulada en una declaración de misión.
- Una visión claramente señalada.
- Valores claramente articulados.
- El objetivo general del proyecto u organización.
- El objetivo inmediato del proyecto u organización.
- Las áreas resultantes clave en el que se quiere centrar el proyecto u organización.

1. **Misión:** Ahora deberías poder expresar la misión de la organización en una declaración. Tu misión incluye la forma particular en la que tu organización pretende contribuir en la visión. La declaración de una misión describe lo que hace la organización, con quién o para quién y, grosso modo, cómo lo hace. Así, la declaración de una misión tiene cuatro componentes:

- Qué es la organización o el proyecto.
- Qué pretende conseguir la organización o proyecto.
- Cuál es el grupo objeto del trabajo y con quién se realiza.
- Cómo funciona y qué métodos utiliza.

2. **Visión:** La visión es el punto de inicio para un marco estratégico. Forma el marco y le da a la organización o proyecto la base para contestar a la siguiente pregunta: ¿Nos ayudará este objetivo o actividad a contribuir con nuestra visión?

3. **Valores:** Los **valores organizativos** se comparten con los valores que respaldan el trabajo de la organización y las relaciones con los usuarios y otros interesados directos. Un valor es lo que piensas que es lo correcto hacer y para tratar con la gente y lo que piensas sobre la forma en la que el mundo se debe organizar. Los valores organizativos determinarán tus estrategias y tus principios operacionales. Por ejemplo, si tienes un valor organizativo que hace énfasis en realizar las cosas *con* en lugar de *para* los demás, entonces seguramente involucres a los beneficiarios o beneficiarios potenciales para que estén más cerca del proceso de planeación.

## 4. Estrategia

La estrategia tiene como objetivo conseguir el objetivo final mediante el logro del objetivo inmediato. El proyecto u organización asume que siguiendo esta lógica se establecerá una diferencia con el problema identificado. Contesta a la siguiente pregunta:

- 🕒 ¿Qué debemos hacer si esto es lo que queremos conseguir?
- 🕒 La oferta (¿cómo generamos valor?)
- 🕒 El mercado (¿a quién le generamos valor?)
- 🕒 La capacidad interna (¿cuál es nuestra fuente de ventaja competitiva?)
- 🕒 Estrategia (¿cuál es nuestra estrategia genérica)
- 🕒 Modelo de ingresos (¿cómo generamos ingresos?)
- 🕒 Personal (¿cuál es nuestra perspectiva personal?)

Un buen gerente debería estar en capacidad de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad, trabajando los tres frentes:

- 🕒 La estrategia: para saber a dónde vamos y cómo lograrlo.
- 🕒 La organización: para llevar a cabo la estrategia eficientemente.
- 🕒 La cultura: para dinamizar la organización y animar a su gente.

## 5. Objetivos

Dependiendo del enfoque, hay muchas formas distintas de denominar los distintos niveles de objetivos. Aquí nos vamos a referir a:

- 🕒 El objetivo final o propósito superior que definimos, como los beneficios acumulados que los beneficiarios disfrutarán cuando el trabajo de desarrollo alcance su éxito.
- 🕒 El objetivo inmediato que describe la situación específica que quiere alcanzar la organización o proyecto.

¿Cómo sabes cuándo has conseguido tu objetivo? Estableciendo indicadores o señales que sean apreciables.

#### **D. Plan de acción**

Por cada objetivo se definen las actividades, duración, recursos y responsables, así como los indicadores para el seguimiento y control.

Las actividades resultantes claves definen los resultados que se necesitan para lograr el objetivo inmediato de un proyecto u organización. Te darás cuenta de que estas actividades están escritas como declaraciones de resultado. Esto para enfatizar que, como resultado de lo que hace el proyecto, se puede conseguir. Estas áreas resultantes forman la base de la planeación de acción que necesita desarrollarse. Establezca:

- ¿Cuál es la meta?
- ¿Qué logrará en términos de calidad?
- ¿Qué logrará en términos de cantidad?
- ¿Durante qué período de tiempo? ¿Cuándo tendrá lugar el cumplimiento de los objetivos?

Finalmente, establezca una línea base, es decir ¿Cuál es la situación antes de comenzar? y ¿Cuáles son los valores iniciales de los indicadores?

### **III. Gestión del cambio**

El proceso de planeación estratégica puede desembocar en el cambio de la organización con respecto al trabajo realizado o a la estructura interna del trabajo. La gente lucha por el cambio. Puede que necesiten ayuda para aceptar y responder de forma positiva al cambio. *Asegúrate de que todo el mundo entiende el cambio y por qué es necesario.*