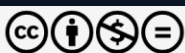


GUÍA PARA ELABORAR E IMPLEMENTAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Reyes Morales – Suárez-Rocha



FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES ARAGÓN
DIVISIÓN DE CIENCIAS
FÍSICO-MATEMÁTICAS
Y DE LAS INGENIERÍAS
INGENIERÍA INDUSTRIAL



CC BY-NC-ND 4.0 DEED

Attribution-NonCommercial-NoDerivs 4.0 International

Índice de contenido

Introducción	3
¿Qué es la Planeación Estratégica?	4
Beneficios de la planeación estratégica.....	5
Proceso de planeación estratégica.....	6
Herramientas o técnicas más usadas para elaborar un plan estratégico.....	12
Elaboración del Plan Estratégico	13
ETAPA 0: Actividades previas a la elaboración del plan estratégico.....	13
Selección de los participantes.....	13
Elaboración de la agenda de trabajo	15
ETAPA 1: Análisis del estado actual.....	17
Análisis externo.....	17
Análisis interno.....	19
Evaluación del estado actual	22
ETAPA 2: Diseño del estado deseado	23
Revisar misión.....	23
Revisar visión	24
Revisar valores.....	26
Establecer objetivos estratégicos.....	27

ETAPA 3: Formulación de la estrategia.....	32
Identificar opciones estratégicas	32
Evaluar opciones	34
Selección de opciones.....	36
ETAPA 4: Elaboración del plan estratégico.....	38
Definir actividades.....	38
Definir indicadores	40
Elaborar cronograma de trabajo.....	40
Asignación de recursos.....	41
¿Cómo implementamos el plan estratégico?	43
ETAPA 5: Implementación, monitoreo y control	43
Comunicar la estrategia.....	43
Supervisar actividades	43
Evaluar indicadores	44
Elaborar reportes de seguimiento.....	44
Conclusiones.....	45
Bibliografía.....	46

Introducción

La presente guía para elaborar e implementar un plan estratégico se desarrolló con la finalidad de ayudar principalmente al estudiante universitario y a los empresarios o a quien se enfrenta a su realización por primera vez.

Este trabajo no pretende realizar un análisis exhaustivo o un desarrollo teórico sobre planeación estratégica, más bien busca transmitir al lector la experiencia adquirida de los autores sobre la aplicación en el mundo real de algunas metodologías existentes en diferentes organizaciones y que el lector pueda comprender el proceso para la elaboración de un plan estratégico y su implementación, por lo que se deja al lector la tarea de realizar una revisión más exhaustiva de este Campo de Conocimiento y de los temas de su interés. Cabe aclarar que existen diferentes bases metodológicas, así como diversos manuales y guías para realizar un plan estratégico y cómo implementarlo, por lo que este documento no pretende desestimarlos, si no ofrecer otra opción que pueda ser de utilidad.

Esta guía se divide en 3 grandes apartados:

En el primer apartado se explica brevemente qué es la planeación estratégica y sus beneficios, así como el proceso para elaborar un plan estratégico y cómo implementarlo. Se describen las diferentes etapas del proceso, así como las herramientas que ayudan a su elaboración e implementación.

En el segundo apartado se describen las cuatro etapas que se llevan a cabo para la elaboración del plan estratégico.

Y el tercer apartado describe brevemente cómo implementar el plan.

¿Qué es la Planeación Estratégica?

La palabra estrategia viene del griego **στρατηγία** (*strategia*), que está formada por **στρατός** (stratós = ejército), **αγω** (ago = hago, dirijo) y el sufijo **ια** (*ia*) usado para crear sustantivos abstractos que expresan relación a la palabra anterior. Por lo tanto, la palabra estrategia hace referencia al arte de dirigir ejércitos (Mateos Muñoz, 1988). La etimología de la palabra es lo que hace pensar que su origen proviene del campo militar, sin embargo, el concepto de estrategia ha tenido a través del tiempo aplicaciones en muchos otros campos, desde el político, pasando por el administrativo, económico, religioso, cultural y social; en cada uno de ellos se ubica como un referente por la forma en que ha sido utilizado (Contreras Sierra, 2013).

Al analizar la definición de estrategia de varios autores se infiere que: implica contar con un conocimiento pleno de la actividad de la organización, el estado actual de la organización, el estado deseado o hacia donde se quiere ir, comunicarlo y comprometer a toda la organización, establecer un tiempo y recursos determinados y un conjunto de acciones coherentes para alcanzar el estado deseado (Chandler, 1963; Farzipoor & Ajadi, 2011; Gamble & Thompson, 2012; Heller & Darling, 2011; Rumelt, 2012; Quinn, 1980).

Una estrategia lleva implícita su planeación, si bien existen varias definiciones de planeación, la definición que nos parece adecuada es la proporcionada por Russell L. Ackoff:

La planeación es proyectar un futuro deseado y los medios efectivos para conseguirlo, es un proceso que supone la elaboración y evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado de decisiones antes de que se inicie la acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable (Ackoff, 1991).

Dados los conceptos de estrategia y planeación podemos inferir la esencia del concepto de planeación estratégica como:

La identificación del estado actual de una organización y el sistema de toma de decisiones que nos permiten llevarla de dicho estado actual a un estado futuro deseado.

Por su puesto que existen definiciones propuestas por diferentes autores, las cuales describen con mayor detalle algunos aspectos, sin embargo, estas conservan la esencia del concepto. Presentamos al lector ejemplos de estas definiciones:

"La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros: Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo" (Steiner, 1979).

"Es la función administrativa básica ya que implica seleccionar cursos de acción para la empresa como un todo y para cada departamento o sección que existe dentro de ella, de manera independiente. Requiere determinar objetivos generales de la organización de metas particulares de los departamentos, así como las formas para lograrlo" (Wagner, 2002).

"La Planeación Estratégica es el proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto que se encuentra" (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Beneficios de la planeación estratégica

En el entorno cambiante actual, las organizaciones no solo deben lograr adaptarse para sobrevivir, sino que también necesitan anticiparse. La planeación estratégica afecta positivamente el desempeño de la organización (Miller & Cardinal, 1994), ya que es una herramienta de dirección que permite a una organización prepararse, definir y orientar sus acciones para conseguir sus objetivos y enfrentarse a los desafíos del entorno para el éxito (Bernal Payares, 2018).

De acuerdo a (Wilson, 1994), los tres principales beneficios de la planeación estratégica son:

- Un sentido más claro de visión estratégica para la organización.
- Enfoque más nítido, en la planificación e implementación, en lo que es estratégicamente importante.
- Mejor comprensión de un entorno empresarial que cambia rápidamente.

Estos elementos ayudan a hacer frente a los desafíos externos e internos.

La comprensión en los cambios del entorno empresarial permite tomar medidas para reducir la vulnerabilidad de la organización. Por su parte, una visión más clara y un enfoque más definido proporcionan una mayor disposición al cambio, flexibilidad de respuesta, un mejor equilibrio entre los objetivos a largo y corto plazo y un vínculo más estrecho entre la estrategia y las operaciones; siempre y cuando se haga una correcta promoción del cambio cultural y organizacional.

El Proceso de planeación estratégica.

La planeación estratégica es el acto (que suele ocurrir durante una reunión o sesión o durante una serie de reuniones o sesiones) de crear un plan estratégico, que proporciona información específica pero completa sobre la situación y las circunstancias actuales de la organización y sobre dónde espera estar o qué espera llegar a ser con el tiempo (Simerson, 2011).

El proceso de planeación estratégica añade estructura a los esfuerzos de planificación y ayuda a asegurar un análisis adecuado, una formulación apropiada y una ejecución exitosa. El proceso de planeación estratégica tiene diferentes matices dependiendo el autor; sin embargo, todos mantienen la misma esencia.

Para los propósitos de la presente guía, hemos planteado un proceso que permite al lector una aplicación, que consideramos sencilla, el cual toma elementos del sistema de planeación propuesto por Fuentes Zenón & Sánchez Guerreño (Figura 1), así como de los modelos de Steiner (Figura 3) y de Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel (Figura 2).

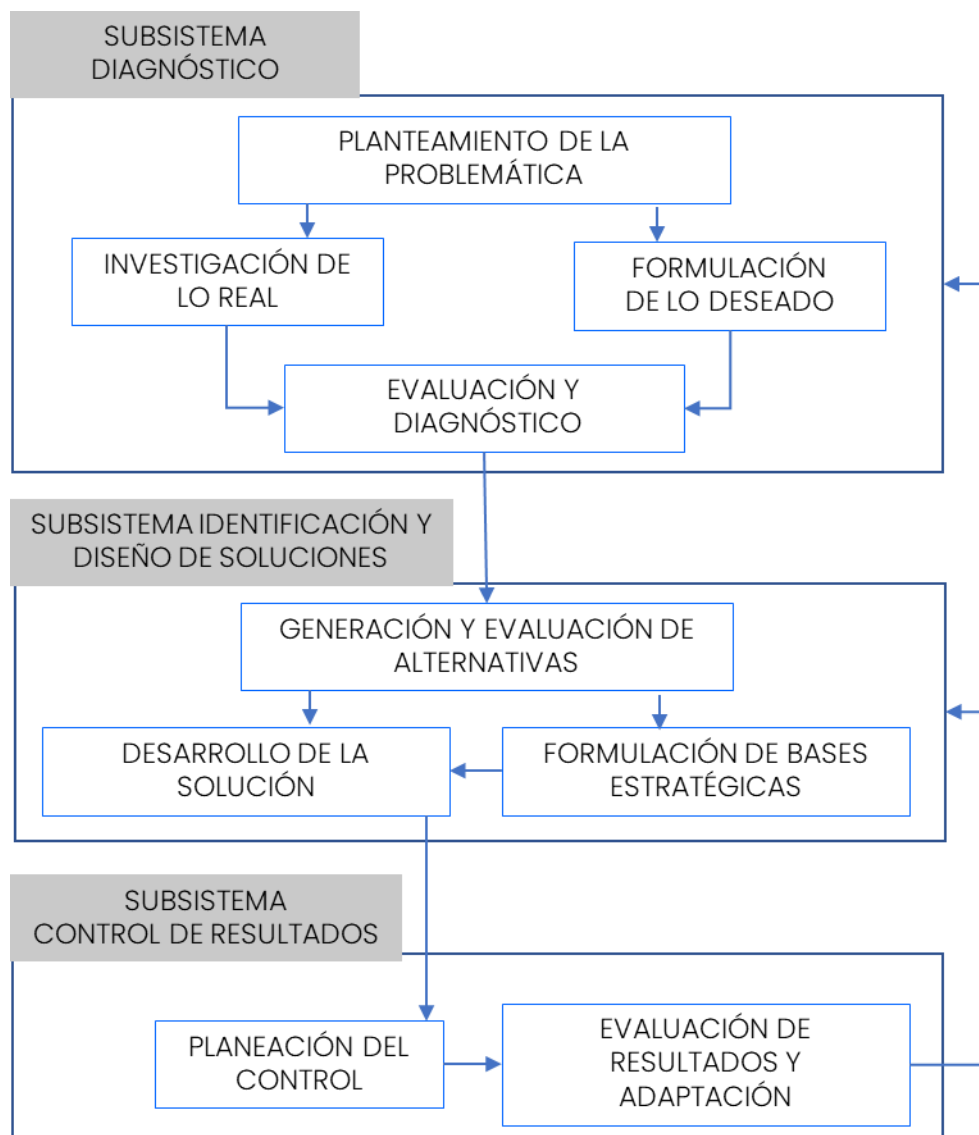


Figura 1. Sistema de planeación.
Fuente: (Fuentes Zenón & Sánchez Guerrero, 1995)

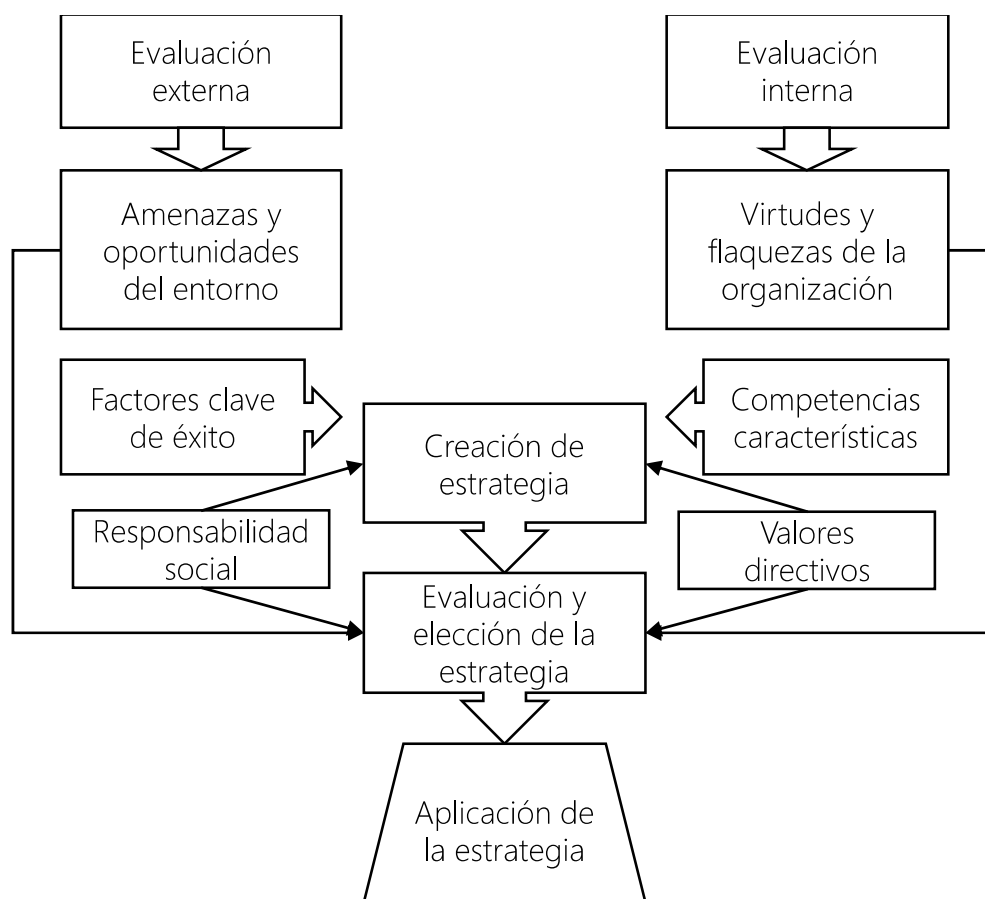


*Figura 2. Modelo básico de la escuela de diseño.
Fuente: (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 1999)*

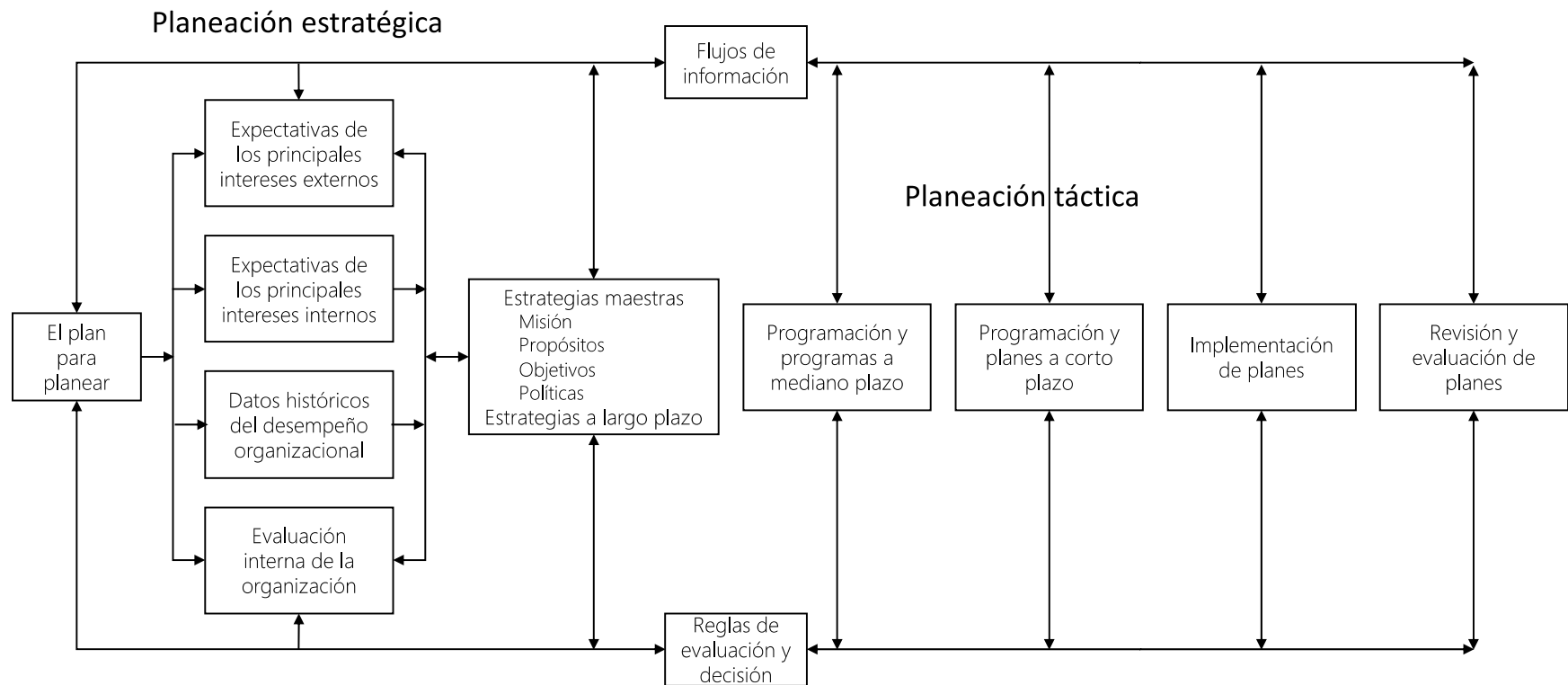


Figura 3. Modelo de Steiner.
Fuente: (Steiner, 1979)

Con los elementos de los modelos antes mencionados, el proceso de planeación estratégica propuesto para este documento (Figura 4), considera cinco etapas:

Etapas 1. *El Análisis del estado actual*: responde a las preguntas, *¿Dónde estamos?*, y *¿cómo estamos?* La primera pregunta hace referencia al contexto externo de la organización o su entorno, en los ámbitos de competencia: suministros, competidores, desarrollo tecnológico, cambios políticos, económicos, sociales, culturales, etc. La segunda pregunta hace referencia al contexto interno, su producción, productividad, crecimiento, asimilación tecnológica, desarrollo organizacional, etc.

Etapas 2. *El Diseño del estado deseado*: responde a las preguntas *¿Hacia dónde va la organización?*, y *¿hacia dónde deseamos que vaya la organización?* La primera pregunta tiene como objetivo plantear el estado futuro probable de la organización, a partir de los resultados del análisis del estado actual, es decir, qué pasará si no hacemos nada y dejamos que la organización siga operando como hasta ahora, sin cambios. Mientras que la segunda pregunta busca que los responsables de la organización planteen un estado futuro deseado; este futuro deseado debe hacer una revisión de la misión, visión y valores de la organización, para que se ajusten al estado deseado y finalmente establecer objetivos claros que permitan definir la o las estrategias.

Etapas 3. *La Formulación de la estrategia*: responde a las preguntas *¿cómo llegamos a dónde queremos?*, y *¿con qué contamos para lograrlo?* La primera pregunta nos permitirá identificar opciones y la segunda pregunta nos proporciona elementos para evaluar las opciones, definir aquellas las que sean más factibles. Una vez elegidas las opciones estratégicas es necesario identificarlas, de acuerdo a su urgencia, importancia y facilidad, así como aquellas que deben implementarse en el corto, mediano y largo plazo.

Etapas 4. *La Elaboración del plan estratégico*: responde a las preguntas *¿qué se desea lograr?*, *¿cuándo se realizará?*, *¿cómo se hará?*, y *¿quién o quiénes serán los responsables de ejecución de las actividades?* Para responder estas preguntas debemos definir los objetivos, metas y las actividades; elaborar un cronograma de trabajo y programar los recursos necesarios. El cronograma de trabajo debe elaborarse para todas las opciones estratégicas a implementarse, independientemente de su temporalidad para garantizar que sean ejecutadas.

Etapa 5. Implementación, monitoreo y control: elaborar un plan estratégico y no implementarlo, no será más que cumplir con un trabajo de carácter administrativo y con ningún otro propósito, ya que solo será un documento de buenas intenciones (y que, muchas veces, es presentado en formatos vistosos y en reuniones glamorosas). Una vez que se tenga definido el plan táctico, es necesario comunicar a todo el personal de la organización la estrategia, supervisar la realización de las actividades, verificando su cumplimiento través de los indicadores y elaborar reportes de seguimiento para que los responsables puedan tomar decisiones oportunas para garantizar el alcance de los objetivos planteados.

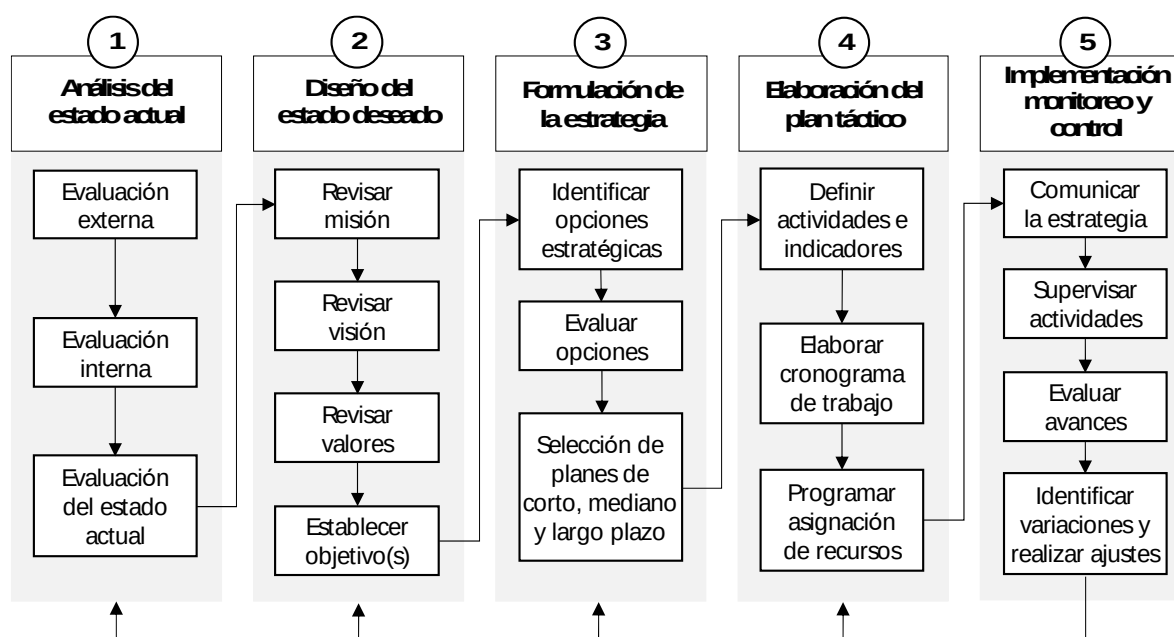


Figura 4. Proceso de planeación estratégica.

Fuente: elaboración propia-

Algunos autores, proponen un proceso de planeación estratégica invirtiendo los pasos 1 y 2, planteando primero la visión, misión y valores, para que a partir de nuestro estado futuro deseado analicemos si nuestro estado actual es compatible con nuestros ideales. Sin embargo, consideramos que este orden podría proporcionar un análisis sesgado de la situación actual. Por tal motivo recomendamos al lector, realizar el ejercicio de planeación estratégica en el orden propuesto, esto con el objetivo de que en la etapa de análisis del estado actual se pueda tener un panorama mucho más extenso, sobre todo en la evaluación externa.

Herramientas o técnicas más usadas para elaborar un plan estratégico

Existen muchas herramientas que son útiles en el proceso de elaboración e implementación de un plan estratégico, las cuales enlistamos, sin embargo, dejamos al lector la tarea de realizar una revisión más extensa de cada una de ellas:

- El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas)
- Análisis de fuerzas de Porter
- Modelo PESTEL (político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal)
- Benchmarking
- La cadena de valor de Porter
- Análisis VRIN (valioso, raro, inimitable y no sustituible)
- Modelo canvas
- OKR's (Objetivos y resultados clave)
- Mapa estratégico
- Análisis de actores o "stakeholders"
- Análisis CAME (Corregir, afrontar, mantener y explotar)
- Cuadro de mando integral (o BSC).
- Entre otras más.

Elaboración del Plan Estratégico.

El *Plan Estratégico* es el producto de los resultados obtenidos de las cuatro primeras etapas del proceso de planeación estratégica, el cual contiene la información que nos servirá como hoja de ruta para el futuro de la organización y su implementación.

ETAPA 0: Actividades previas a la elaboración del plan estratégico

Selección de los participantes

Previo a la elaboración del plan estratégico, es necesario que el facilitador (o responsable de la elaboración del plan) identifique a los participantes adecuados para las sesiones de planeación estratégica. Para realizar esta actividad se puede usar la herramienta de **análisis de actores clave**, la cual es un proceso de recopilación y análisis sistemático de información cualitativa sobre los actores o participantes, que incluye características sobre el conocimiento e intereses respecto al proyecto a ejecutar, su postura, las alianzas potenciales con otros actores y su capacidad de afectar su realización a través del poder o liderazgo (Schmeer, 2000).

El objetivo del análisis de actores es identificar si un actor o grupo está en posición de afectar o debilitar la autoridad o apoyo del tomador de decisiones o de la organización, entonces debe tomarse en cuenta (Crosby, 1991). Cuando estamos realizando un ejercicio de planeación estratégica en una pequeña organización, podría parecer irrelevante para el facilitador aplicar esta herramienta, sin embargo, mientras el tamaño de la organización aumenta, la complejidad en la selección de actores también lo hace.

La importancia de identificar a los actores clave, es porque el ejercicio de planeación estratégica trae consigo cambios y en algunas organizaciones se puede presentar resistencia a ellos. Sin embargo, cuando integramos a los actores clave en la elaboración del plan estratégico, es más sencillo obtener el apoyo, así como una comunicación más eficaz con el resto de la organización para obtener su aceptación y participación durante la implementación del plan.

El análisis de actores considera tres pasos: La identificación, el análisis de impacto y la evaluación (Project Management Institute [PMI], 2017), sin embargo, para esta etapa, solo realizaremos el primer paso.

Identificación de los participantes potenciales.

La primera entrevista que debe realizar el facilitador es al líder principal de la organización, quien es un actor clave, durante la entrevista él debe identificar a los participantes potenciales. Posteriormente se les entrevista y también se les solicita que identifiquen participantes potenciales. (Cadle, Paul, & Turner, 2014).

El Diagrama de la organización también podría ser una herramienta útil para identificar a los participantes potenciales, ya que comúnmente en un ejercicio de planeación estratégica se invita a participar a la alta dirección de la organización, a los responsables de las áreas o unidades de negocio y al personal del área operativa, cuyo conocimiento o experiencia es relevante para la organización. Sin embargo, también hay que incorporar a personal que, aunque no necesariamente tiene un puesto jerárquico formal dentro de la organización, tienen reconocimiento e influencia.

Entrevista a los participantes potenciales

Durante la entrevista a los participantes potenciales, el facilitador debe identificar para cada uno de ellos, el nivel de conocimiento sobre los motivadores del ejercicio de planeación estratégica, su postura o posición, su interés y capacidad para afectar el proceso, su autoridad en la gestión de recursos, influencia y relación con el resto de los actores. La información obtenida se puede vaciar en un formato (Fig. 5).

Nombre	Rol/ puesto	Interno/ Externo	Nivel de Conocimiento	Posición	Interés	Alianzas con otros actores	Recursos	Poder/ influencia
			A / M / N	A / O / N	A / M / B		D / P / N	A / M / B

A= Alto
M= medio
N= nada

A= Apoya
O= Opone
N= neutral

A= Alto
M= medio
B= bajo

D= Decide
P= Forma parte del
grupo que decide
N= no decide

A= Alto
M= medio
B= bajo

Figura 5. Características de actores clave.
Fuente: adaptado de (Schmeer, 2000).

Selección de los participantes.

La información obtenida en el paso anterior servirá para seleccionar a los participantes, sin llegar a la etapa del análisis de actores. Para la selección final se considerarán aquellos que tengan un poder o influencia media-alta, los que deciden sobre los recursos de la organización, los que tengan un interés medio-alto y aquellos que tengan un conocimiento alto.

Una vez identificados los participantes, quienes formarán el equipo de planeación estratégica (EPE), el facilitador debe preparar información preliminar que servirá como marco de referencia para el EPE, uno de los documentos debe sensibilizarlos sobre la importancia del ejercicio de planeación estratégica para la organización, así como el compromiso que se espera que tengan durante todo el proceso. El resto de la información a proporcionar debe ser información relacionada a las condiciones sociales, económicas y culturales, encuestas de opinión, indicadores históricos de la organización, etc.

Esta información debe ser entregada al EPE a través de un medio de comunicación formal de la organización.

Elaboración de la agenda de trabajo

Otra actividad preliminar que debe elaborar el facilitador es la agenda de trabajo para la elaboración del plan estratégico, de acuerdo a (Simerson, 2011), la agenda de trabajo permite establecer:

- Número de sesiones de trabajo, de acuerdo a la disponibilidad de tiempo del EPE.
- Objetivos de cada sesión.
- Preguntas, temas o asuntos a tratar durante cada sesión.
- Facilitador, quien dirigirá la discusión relativa a cada pregunta, tema o asunto.
- Tiempo requerido para cada pregunta, tema o asunto.
- Garantizar el avance en la elaboración del plan estratégico.

Para las sesiones de planeación estratégica se debe reunir al EPE en lugar, preferentemente fuera de las instalaciones de la organización o empresa para evitar distractores, el lugar dependerá del presupuesto que tenga asignado la organización.

Una vez elaborada la agenda de trabajo (fig. 6), debe entregarse previamente al EPE de forma individual, para que puedan prepararse y conozcan que esperar de cada sesión.

Sesión # de planeación estratégica			
Fecha: _____			
Lugar: _____			
Objetivos de la sesión			
• _____			
• _____			
Trabajo previo a la reunión			
Agenda del día			
Día 1			
Hora	Tema	Proceso/Acción/Herramienta	Resultado

Figura 6. Esquema de agenda de trabajo.

Fuente: adaptado de (Simerson, 2011).

ETAPA 1: Análisis del estado actual.

El estado actual de la organización hace referencia al pasado, presente y futuro de ésta e implica realizar una evaluación sobre el impacto que ejercen los cambios del entorno, así como del desempeño de la organización y posteriormente se debe analizar esta información para realizar la evaluación de su estado actual.

Para iniciar la sesión o sesiones de planeación estratégica, el facilitador debe explicar al EPE la importancia de la planeación estratégica y proporcionar una visión general del proceso de planeación. También se recomienda realizar, previamente al inicio de cada sesión, una actividad relacionada con la temática de la sesión y que permita la reflexión e integración del grupo. En el caso de que el grupo sea numeroso o que algunos integrantes no se conozcan, se recomienda hacer una actividad que permita la presentación y reconocimiento de los participantes del grupo.

Análisis externo

La organización debe identificar los cambios que están ocurriendo en su entorno, con el objetivo de diseñar estrategias que permitan a las organizaciones adaptarse a ellos para garantizar su crecimiento o supervivencia. Existen dos técnicas que se utilizan conjuntamente para realizar una evaluación externa en la que opera la organización: el análisis PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

El análisis PESTEL permite categorizar las influencias externas en seis dimensiones principales: influencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales, que impactan a la organización y analizar cómo están cambiando estas dimensiones y las tendencias futuras que ocurren (Versloot, 2016).

El análisis de las cinco fuerzas de Porter examina el sector en el cual opera una organización e identifica los factores que tienen potencial de impactarla positiva o negativamente, el cual fue dividido en cinco categorías: intensidad de la competencia en el sector, amenaza de nuevos competidores, amenaza de productos sustitutos, poder de negociación de los clientes y poder de negociación de los proveedores (Cadle, Paul, & Turner, 2014).

Previo a la sesión, el facilitador debe proporcionar al EPE las preguntas asociadas a las técnicas de análisis PESTEL (Tabla 1) y de las cinco fuerzas de Porter (Tabla 2), para que de forma individual reflexionen sobre la situación externa de la organización.

Durante la sesión, el facilitador planteará nuevamente estas preguntas al EPE, y en consenso identificarán las influencias externas que están impactando o podrían impactar a la organización. Las respuestas a cada pregunta deben plantearse en oraciones concretas y claras.

Posteriormente se revisan las oraciones redactadas y se agrupan en factores externos POSITIVOS y factores externos NEGATIVOS, finalmente cada grupo de factores se analizará para identificar las oraciones cuya esencia sea común entre ellas y así sintetizar el número de oraciones. Esta información se reserva.

Factor	Pregunta
Político	1. ¿Existen o podría haber cambios gubernamentales ¹ que impacten a la organización? 2. ¿Cómo impactan o podrían impactar estos cambios a la organización?
Económico	3. ¿Cómo impacta o podría impactar la situación económica a la organización?
Socio-cultural	4. ¿Cómo impactan o podrían impactar los cambios sociales y culturales a la organización?
Tecnológico	5. ¿Cómo impactan o podrían impactar los avances tecnológicos en la organización?
Ecológico	6. ¿Cómo impactan o podrían impactar las condiciones ambientales a la organización?
Legal	7. ¿Hay o podría haber cambios en la regulación que impacten a la organización? 8. ¿Cómo impactan o podrían impactar los cambios en la regulación a la organización?

Tabla 1. Preguntas para el análisis PESTEL.

Fuente: los autores a partir de (Cadle, Paul, & Turner, 2014).

¹ Políticas de impuestos, legislación laboral, regulaciones en comercio exterior, estabilidad y riesgo político.

Factor	Pregunta
Intensidad de la competencia en el sector	1. ¿Cuál es el nivel de competencia de los productos o servicios en el sector? 2. ¿Está la organización en una buena posición competitiva o es un actor secundario? 3. ¿Hay varios competidores que tienen el poder en el sector?
amenaza de nuevos competidores	4. ¿Existen barreras de entrada, como la necesidad de grandes cantidades de dinero o experiencia para entrar al sector? 5. ¿Es posible poner en marcha una organización que ofrezca estos productos o servicios sin mucho apoyo financiero? 6. ¿Cuál es la probabilidad de que entren nuevos participantes en el sector?
amenaza de productos sustitutos	7. ¿Cuál es la gama de sustitutos disponibles? 8. ¿Cuál es la posición de la organización en comparación con los proveedores de estos sustitutos?
poder de negociación de los clientes	9. ¿Cuántas opciones tienen los compradores? 10. ¿Pueden cambiar de proveedor fácilmente? 11. ¿Tienen el poder en la relación o están cautivos por el proveedor?
poder de negociación de los proveedores	12. ¿La cantidad de proveedores disponibles le permiten a la organización elegir mejores condiciones de precio, tiempos de entrega y calidad, o es limitada? 13. ¿La organización está en una situación competitiva para negociar con los proveedores o está en desventaja?

Tabla 2. Preguntas para el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Fuente: (Cadle, Paul, & Turner, 2014).

Análisis interno

Evaluar la capacidad interna de la organización es esencial para identificar las habilidades y capacidades sólidas, así como las áreas de oportunidad. *Si no se comprende lo que está sucediendo en la organización, no podrá alcanzar su potencial estratégico* (Lake, 2012).

Una herramienta útil para realizar la evaluación interna es el modelo de las 7-S de McKinsey, el cual se representa esquemáticamente en forma de átomo (Fig. 7), la cual es significativa, pues no tiene un punto de partida o una jerarquía implícita. La denominación del concepto es porque los elementos que lo conforman inician con "S" (en inglés): *Structure* (estructura), es la forma en la que se organizan las actividades e interactúan las áreas de la organización, así como sus cadenas de mando; *Systems* (Sistemas), son las actividades, procesos y procedimientos de la organización, aunque también hace referencia al uso de tecnología que permiten automatizar dichas actividades; *Strategy* (estrategia),

es el plan de la organización para alcanzar sus metas; *Superordinate goals* (metas compartidas), son el conjunto de valores, objetivos y creencias compartidos, a menudo no escritos, que van más allá de la declaración formal convencional de los objetivos corporativos. *Skills* (habilidades), son las habilidades y competencias del personal; *Style* (estilo), es el reflejo de su cultura organizacional, el estilo de liderazgo y su proceso de gestión; y *Staff* (personal), es la gestión de recursos humanos en su conjunto (Waterman, Thomas, Peters, & Philips, 1980).

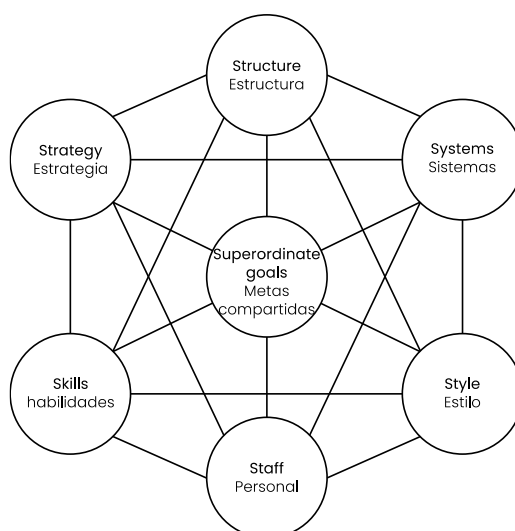


Figura 7. Modelo de las 7S.

Fuente: (Waterman, Thomas, Peters, & Philips, 1980).

Igual que en la evaluación externa, el facilitador debe proporcionar al EPE las preguntas asociadas al análisis interno (Tabla. 3), para que de forma individual reflexionen sobre la situación interna de la organización.

Durante la sesión, el facilitador planteará nuevamente estas y dará un breve tiempo para que en consenso analicen la situación interna y, en oraciones concretas y claras, planteen los factores que benefician o limitan el alcance de los objetivos y/o el cumplimiento de la misión y visión actual de la organización.

Posteriormente estas oraciones se deberán agrupar en: factores internos POSITIVOS y factores internos NEGATIVOS.

Elemento	Pregunta
Estructura	1. ¿Cuáles elementos favorecen y cuáles perjudican el alcance de objetivos? 2. ¿Cuáles elementos considera que benefician la adaptación con los cambios del entorno y cuáles la entorpecen? 3. ¿Las líneas de mando, la asignación de actividades, definición de responsabilidades y la comunicación facilitan y/o limitan el alcance de objetivos?
Sistemas	4. ¿Cuáles elementos favorecen el alcance de objetivos y cuáles no? 5. ¿Cuál infraestructura considera óptima para realizar los procesos y cuál no? 6. ¿Cuáles elementos tecnológicos benefician a la organización y cuáles se necesitan modernizar?
Estrategia	7. ¿La estrategia está bien definida y fue comunicada correctamente? 8. ¿Cuáles objetivos planteados en la estrategia se cumplieron y cuáles no? 9. ¿Cuáles fueron las lecciones positivas y negativas aprendidas durante la implementación de la estrategia?
Valores compartidos	10. ¿Existe un sentido de pertenencia en la organización?, ¿por qué es así? 11. ¿Cuáles elementos han favorecido o perjudicado para que el personal tenga clara la misión y visión de la organización? 12. Menciones al menos tres valores (positivos y negativos) que comparte la organización, que benefician o perjudican el cumplimiento de la misión y visión de la organización.
Habilidades	13. En general, ¿considera que el personal de la organización cuenta con las habilidades, conocimientos, experiencia y actitudes para realizar sus actividades asignadas?, ¿por qué? 14. ¿Cuáles acciones favorecen el desarrollo de competencias laborales y cuáles no? 15. ¿Cuáles son las habilidades y competencias generales que hacen distintiva a la organización con respecto a la competencia?
Estilo	16. ¿Cuáles elementos del proceso de toma de decisiones en la organización son efectivos y cuáles no? 17. ¿Cuáles políticas internas se adaptan a los cambios externos y cuáles no? 18. ¿Cuáles elementos favorecen la comunicación y colaboración y cuáles no?
Personal	19. ¿Cuáles son los elementos que considera que favorecen el ambiente laboral y sentido de pertenencia y cuáles no? 20. ¿Cuáles incentivos considera que favorecen la motivación del personal para mejorar su desempeño y cuáles no? 21. ¿Qué elementos del plan de desarrollo profesional para el personal considera que estimula el crecimiento laboral y cuáles lo desaniman?

Tabla 3. Preguntas para el modelo de las 7S de McKinsey.

Fuente: el autor.

Evaluación del estado actual.

La última parte de esta etapa es identificar los factores clave obtenidos de los análisis anteriores y poder usarlos como referencia en el establecimiento de objetivos. El análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) permite distinguir los factores externos e internos e identificarlos de acuerdo a su impacto (positivos o negativos) (Speth, 2018). El análisis DAFO no tiene valor por sí solo, este tiene que desembocar en la toma de decisiones o la adopción de un plan estratégico.

Para realizar este análisis el facilitador deberá colocar los resultados de la evaluación externa e interna en la Matriz DAFO, colocando los factores internos positivos en el cuadro de Fortalezas, los factores internos negativos en el cuadro de Debilidades, los factores externos positivos en el cuadro de Oportunidades y los factores externos negativos en el cuadro de Amenazas.

Una vez llena esta matriz, se recomienda que el EPE revise los enunciados de cada factor, esta matriz debe reservarse para ser usada más adelante.

Factores internos	Debilidades	Amenazas	Factores externos
	Factores internos NEGATIVOS	Factores externos NEGATIVOS	
	Fortalezas	Oportunidades	
	Factores internos POSITIVOS	Factores externos POSITIVOS	

Tabla 4. Matriz FODA.

Fuente: (Speth, 2018).

ETAPA 2: Diseño del estado deseado

Una vez que conocemos el estado actual de la organización, es momento de diseñar el futuro que deseamos y así poder transmitir un sentido de dirección y que el personal conozca cuál es el futuro que se está ayudando a crear, de lo contrario las actividades se centraran en el corto plazo y lo inmediato, (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Para diseñar el estado deseado debemos partir de algunas preguntas básicas, a saber:

1. ¿Cuál es el negocio de la organización?
2. ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro?
3. ¿Qué es lo importante para la organización?
4. ¿Cuáles son los resultados que se esperan de la organización?

Revisar misión

La declaración de la misión debe relacionarse con las características perdurables de su organización que probablemente se mantendrán constantes a lo largo del tiempo y representan el "núcleo" de *"cuál es el negocio de la organización"*, podría parecer trivial responder esa pregunta; sin embargo, la misión debe permitir entender a cualquiera que la lea, a qué se dedica la organización (Lake, 2012).

La importancia de establecer una misión y formular su declaración formal es (Chiavenato & Sapiro, 2017):

1. Ayuda centrar el esfuerzo del personal en una sola dirección, pues presenta los principales compromisos de la organización de forma explícita.
2. Evita el riesgo de perseguir propósitos contradictorios, así como el desgaste y la falta de enfoque durante la ejecución del plan estratégico.
3. Fundamenta la asignación de los recursos para lo establecido en la misión.
4. Establece una actitud de responsabilidad en la ejecución del plan estratégico porque define las categorías de las tareas que se cumplirán.
5. Hace coincidir la formulación de las políticas con la definición de los objetivos de la organización.

Cabe aclarar que la definición de la organización no es estática, sino que puede modificarse o actualizarse con respecto a los cambios y en función al desempeño de la organización.

Si la organización ya cuenta con una declaratoria de misión, lo primero que debe hacer el facilitador es plantear al EPE si consideran que las condiciones del entorno han cambiado al grado de que se necesita reorientar la definición de la misión sobre los productos y/o servicios ofrecidos, su población objetivo, etc. Es decir, se deben cuestionar si la misión actual sigue siendo válida.

Para auxiliar esta actividad el facilitador deberá presentar al EPE la declaratoria de misión actual y deberán evaluar si dicha declaratoria responde las siguientes preguntas básicas:

<i>Elemento a evaluar</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
¿Describe qué hace su organización?		
¿Define su población objetivo?		
¿Hace que su organización sea única?		
¿Es clara y de fácil interpretación?		
¿Es fácil de recordar?		

Tabla 5. Preguntas que debe responder la declaratoria de misión.

Si la misión no es clara o no responde estas tres preguntas básicas, es momento de redactar una nueva. La redacción de la misión debe hacerse en consenso con el EPE y esta nueva misión debe responder las preguntas básicas.

Revisar visión

La declaración de visión de una organización describe su estado deseado o previsto en algún momento en el futuro cercano o lejano. Al igual que la declaración de misión de una organización, la declaración de visión proporciona enfoque, dirección y orientación y ayuda a orientar las decisiones y acciones. La declaración de la visión describe el objetivo general de la organización a medida que avanza hacia el futuro (Simerson, 2011).

La visión crea un “estado positivo de tensión” entre estado actual de la organización y el que nos gustaría que fuese (sueño, técnicamente factible y operacionalmente viable). También puede ser una fuente de inspiración, un

“llamado”, que estimule y motive a las personas para conseguir que la misión declarada se cumpla con éxito (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Si bien la declaración de la visión debe ser inspiradora y motivadora, requiere responder de forma implícita, específica y clara lo que planea lograr la organización en el futuro con respecto a su posición en el mercado y su fortaleza organizacional y financiera, también debe ser medible y tener un horizonte temporal que no exceda de los cinco años.

Algunas veces existe la tentación de declarar una visión con un significado duradero, sin embargo, el entorno cambia demasiado rápido para que este tipo de afirmaciones puedan seguir apuntando hacia la dirección correcta (Lake, 2012). Cuando se hace un ejercicio de planeación estratégica, la visión se construye y posteriormente se evalúa para verificar que es clara.

El facilitador debe pedir al *líder principal de la organización* que plantee una declaración inicial, la cual refleje las fortalezas, aspiraciones y las demandas del entorno de la organización.

Posteriormente el EPE ayudara a modelar dicha declaratoria y deberá asegurarse que la visión envíe un mensaje claro y conciso sobre lo que la organización espera convertirse. Para revisar que la declaratoria de visión propuesta es viable, se deben responder las siguientes preguntas:

<i>Elemento por evaluar</i>	<i>Si</i>	<i>No</i>
¿Especifica claramente lo que se planea lograr?		
¿Es medible? (que puede ser medido)		
Tiene un horizonte temporal?		
¿Puede ser entendida por todos los miembros de la organización?		
¿Es inspiradora y motivadora?		

Tabla 6. Preguntas que debe responder la declaratoria de visión.

Revisar valores

Después de crear la declaración de misión y visión de la organización, el EPE debe identificar valores y principios que, cuando se apliquen, ayudarán a que la organización logre su misión y alcance su visión. Juntos, su misión, visión, valores y principios contribuirán al éxito de su organización a corto y largo plazo al ayudar a los miembros de su organización a "hacer lo correcto por la razón correcta" al tomar decisiones y actuar (Simerson, 2011).

Los valores son una forma de describir el tipo de lugar en el que pensamos que deberíamos estar. Los valores no se generan de forma aislada, sino que se crean y se les da un significado dentro de un contexto específico, son validados por tradiciones de creencias y prácticas, y son revisados, reconstruidos e inventados a través de la experiencia colectiva. Es una reacción clara contra un futuro que extrapola el pasado y mantiene el *statu quo* (Albrechts, 2004).

El trabajo de la declaración de valores es responder a la pregunta: ¿Qué es lo importante para la organización? Si el personal posee, modela y vive verdaderamente los valores que lo impulsan hacia el éxito, entonces está en una posición sólida para superar a sus competidores. Los valores que sustentan el éxito no se pueden copiar de otros en su industria o de organizaciones de mejores prácticas; pertenecen a su análisis del tipo de negocio que desea ser ahora y en el futuro (Lake, 2012).

1. Para definir los valores, el facilitador proporcionará al EPE tarjetas adheribles, si el EPE es numeroso, se recomienda dividir el equipo en varios grupos, si son pocos se puede trabajar de forma individual.

2. Una vez proporcionadas las tarjetas, el facilitador pedirá al EPE que especifiquen los comportamientos que las personas requieren evidenciar para:
 - Sostener la misión desde la perspectiva interna y el punto de vista externo.
 - Lograr la visión desde una perspectiva interna y el punto de vista externo
3. Se deben describir tantos comportamientos como puedan en un tiempo máximo de 50 minutos y se deben registrar uno en cada tarjeta, deben ser comportamientos observables, no sentimientos.
4. Cuando se termine de escribir, el facilitador debe pedir al EPE que coloquen sus tarjetas en la pared, agrupando los comportamientos que se repitan o que parezcan que están relacionados.
5. Una vez agrupados los comportamientos en la pared, el facilitador preguntará al EPE: ¿Qué valores dan lugar a estos comportamientos?
6. Se deberá crear una tarjeta para cada valor y deberán colocarse al lado izquierdo de los grupos. Cuando se hayan identificados todos los valores. Si el mismo valor produce más de un comportamiento debe indicarlo y reorganizar los comportamientos para asentarlos junto a su valor.
7. Si tiene más de 10 valores, el EPE deberá identificar los mega valores que agrupen más de un valor.

Terminada esta actividad, tendrá los valores que necesita la organización para tener éxito y una lista de comportamientos que espera emanar de esos valores.

Establecer objetivos estratégicos

La misión y la visión de la organización son eficaces en la medida en que estén asociadas a objetivos claros y explícitos que serán alcanzados a lo largo del tiempo (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Los objetivos estratégicos añaden enfoque y ayudan a garantizar que el personal de la organización comprenda: 1) lo que la organización pretende hacer para lograr su éxito a corto y largo plazo y; 2) lo que a su vez deben hacer individualmente y como equipo para contribuir al esfuerzo de la organización (Simerson, 2011).

Para identificar objetivos, el lector se puede apoyar en el diagrama de afinidad (Simerson, 2011) o técnica TKJ (Team Kawakita Jiro), la cual es comúnmente usada para la formulación y solución de problemas (Sánchez Guerrero, 2003), sin embargo, es una técnica sumamente útil para identificar las ideas clave que posteriormente nos permiten definir objetivos.

1. Previamente al inicio de la actividad, el facilitador le proporcionará a cada integrante del EPE varias tarjetas en blanco y les proyectará la matriz DAFO elaborada en la ETAPA 1, así como la misión y visión revisadas.
2. Los miembros del EPE², deberán proponer ideas sobre QUÉ DEBERÍA HACER la organización para alcanzar la visión y que cumpla la misión.

Generará tantas ideas como le sea posible y cada una deberá anotarse en una tarjeta

3. Posteriormente pedirá al EPE que en conjunto identifiquen para cada cuadrante de la matriz DAFO, aquellos factores que consideran son críticos para alcanzar la visión y cumplir la misión con éxito.
4. Cada idea relacionada deberá anotarse en una tarjeta siguiendo las siguientes reglas:
 - Se anotará solo una idea por tarjeta.
 - Deben ser breves y comprensibles (no se debe generalizar).
 - Evitar incluir causas, consecuencias o soluciones
 - Se debe incluir el nombre o iniciales de quién elaboró cada tarjeta.

Para esta actividad el facilitador proporcionará entre 15 y 30 minutos.

5. Al finalizar el tiempo, el facilitador recoge todas las tarjetas, las mezcla, las cuenta y las reparte con todo el EPE.
6. Cada participante leerá en voz alta cada una de las ideas propuestas, si una tarjeta no es clara, le pedirá a la persona que redactó esa tarjeta que la explique a todos.

² Si el grupo es pequeño se deberá trabajar de forma individual o en equipos si es muy grande.

7. Después de leer cada tarjeta, se colocarán en la pared, cuidando de ir agrupado aquellas ideas que sean afines o similares, de tal modo que las ideas se agrupen en torno a un tema o concepto unificador.

Si una idea encaja en más de un grupo, es necesario hacer una copia e integrarla a todos los grupos a los que es afín.

8. Las ideas que no encajan en ningún grupo se separan y colocan solas.
9. Cuando se terminen de colocar todas las tarjetas, el EPE deberá revisar que clasificaron correctamente las ideas en el grupo adecuado y que cada grupo tienen un concepto único y unificador.
10. Una vez revisados los grupos, el EPE analizará las ideas de cada grupo y la resumirá en una frase, procurando su aceptación por consenso y considerando las ideas que conforman el grupo, esta frase se anotará en una nueva tarjeta, la cuál será el encabezado del grupo y será colocada en la parte superior.
11. Posteriormente, el EPE redactará en una tarjeta en blanco un objetivo por cada tema, el cual debe considerar todas las ideas del tema.

Para redactar los objetivos estratégicos se usará el método SMART, acrónimo por sus siglas en inglés: S, *specific* (específico); M, *measurable* (medible); A, *Achievable* (alcanzable); R, *realistic* (realista) y; T, *time-related* (temporal) (Steffens & Cadiat, 2016) (Conzemius & O'Neill, 2009), así que el enunciado de cada objetivo deberá responder las preguntas de la tabla 7:

Elemento	Pregunta
Específico	¿Qué acción se va a llevar a cabo? (verbo activo)
Medible	¿Cuál es su indicador de cumplimiento?
Alcanzable	¿Cómo se va a realizar?
Realista	¿Hasta qué punto la organización puede implementarlo? (teniendo en cuenta la cantidad de fondos, personas o tiempo que requerirá.).
Temporal	¿Cuál es el periodo de ejecución o el plazo para realizarlo?

Tabla 7. Preguntas para redactar objetivos.

Fuente: adaptado de (Steffens & Cadiat, 2016) y (Simerson, 2011).

12. Una vez redactado el objetivo para cada grupo, se colocará la tarjeta en la parte superior de la frase resumen del tema.
13. Finalmente, los resultados se presentan en un cartel en forma de diagrama de árbol (fig. 8), donde los elementos centrales serán la misión, la visión y los valores.

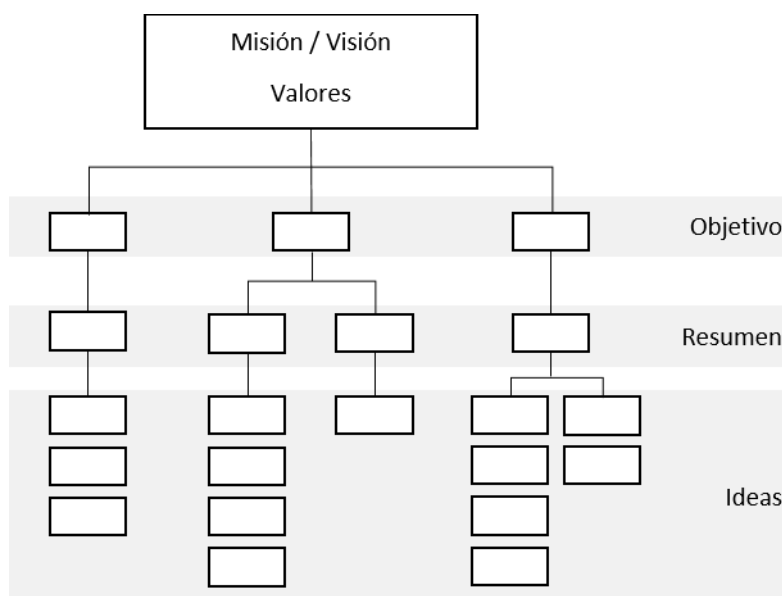


Figura 8. Diagrama de árbol.

Una vez identificados los objetivos, hay que establecer los que son prioritarios para cumplir la visión establecida. Para esta actividad nos podemos apoyar en el Cuadro de Mando Integral (CMI) (Kaplan & Norton, 2012).

1. El facilitador presentará el EPE los objetivos establecidos y estos agruparán los objetivos en cuatro perspectivas (fig. 9):
 - Económico/financiero
 - Clientes/usuarios
 - Procesos internos
 - Aprendizaje y conocimiento.
2. Una vez identificado cada objetivo en alguna de las cuatro perspectivas, deben identificar las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos, partiendo de los objetivos de la perspectiva económico/financiera, de modo tal que el cumplimiento de algún objetivo nos permita alcanzar uno o varios objetivos de otras perspectivas (fig. 9).

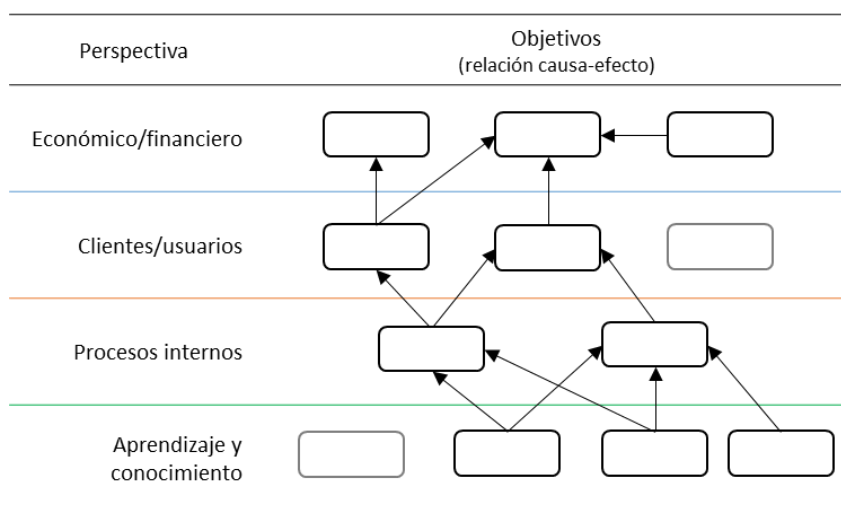


Figura 9. Ejemplo de relación causa-efecto entre objetivos.

El establecimiento de las relaciones causa-efecto nos permitirá descartar objetivos que no son prioritarios (aquellos objetivos que no se relacionen con el resto de los objetivos), los cuales pueden ser sometidos a evaluación si se implementan en el corto plazo o se dejan para ser implementados en el largo plazo.

ETAPA 3: Formulación de la estrategia

Los objetivos indican lo que se quiere y debe hacer, las estrategias señalan cómo se debe hacer. Es decir, los objetivos son nuestra brújula, mientras que las estrategias definen cómo desplegar, reasignar, ajustar y reconciliar de forma sistemática los recursos disponibles de la organización y cómo utilizar las competencias para aprovechar las oportunidades que surgen en el entorno, para neutralizar las posibles amenazas. Así, los objetivos establecen los fines y las estrategias definen los medios para alcanzarlos (Chiavenato & Sapiro, 2017).

Identificar opciones estratégicas

No existe una manera única y efectiva que lleve a definir cuáles son los factores que determinan la identificación de estrategias, puesto que existen muchas consideraciones (Torres H., 2014). Sin embargo, la recomendación para esta actividad es que el EPE en consenso debe asignar un responsable a cada objetivo estratégico, los responsables deben ser parte del EPE y el objetivo se asignará de acuerdo con su área o conocimiento del tema.

Una vez asignado el responsable, se recomienda no asignar más de un objetivo por responsable, es momento de identificar las opciones que tenemos para garantizar el cumplimiento de cada objetivo.

Para esta actividad, no siempre es suficiente el EPE, es necesario que cada responsable analice, en conjunto con su equipo de trabajo o colaboradores de área, las opciones de proyectos que permitirán cumplir el objetivo. Si la organización es muy pequeña, entonces podemos trabajar solo con el EPE.

El tiempo estimado que el facilitador debe proporcionar a los responsables de los objetivos para identificar las opciones estratégicas con su equipo, será de una semana a 10 días, posteriormente se deberá reunir nuevamente el EPE para revisar las opciones estratégicas y elegir las más pertinentes.

Si bien una de las técnicas más usadas para identificar las opciones estratégicas, es la técnica de lluvia de ideas, se recomienda que previamente al uso de esta técnica se realice una búsqueda exhaustiva sobre los proyectos o acciones que suelen implementarse en otras organizaciones para cumplir objetivos similares.

Para realizar una lluvia de ideas cada participante debe generar al menos tres ideas sobre cada pregunta o planteamiento y generar una lista lo más completa posible de opciones disponibles, sin eliminar ninguna.

Para esta actividad, podríamos apoyarnos en las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo se han alcanzado objetivos similares en otras organizaciones?
2. De las acciones implementadas en otras organizaciones, ¿cuáles sí podrían implementarse en mi organización?
3. ¿Existe alguna otra forma más sencilla de alcanzar el objetivo?, ¿cuál es?

Posteriormente, se debe analizar cada opción y determinar si se adaptan a las capacidades y contexto de la organización, así como su nivel de complejidad. El objetivo es reducir esta lista a dos o tres opciones para que puedan evaluarse con más detenimiento.

Para este primer filtro de opciones, nos podemos apoyar, por ejemplo, en los resultados obtenidos de la matriz DAFO, utilizándola para revisar de la lista larga de opciones, cuáles de éstas aprovechan mejor nuestras fortalezas y oportunidades, nos permiten minimizar debilidades o evitar amenazas. También debemos considerar aquellas que se alinean más a los valores y visión de la organización.

Otra herramienta que se puede usar para simplificar nuestra lista de opciones es el análisis PESTLE, aquí se utilizan los seis factores de una forma ligeramente distinta, para plantear preguntas importantes sobre cada una de las opciones propuestas (Cadle, Paul, & Turner, 2014):

- **Política:** ¿Esta opción es políticamente aceptable (dentro y fuera de la organización)?
- **Económica:** ¿Se dispone de fondos para llevarse a cabo?
- **Sociocultural:** ¿Encaja esta opción en la cultura de la organización?
- **Tecnológica:** ¿Es técnicamente posible la opción y es compatible con el resto de la tecnología de la organización?
- **Ecológico:** ¿Hay algún impacto ecológico que pueda suponer un problema?
- **Legal:** ¿Esta es una opción legal? ¿Nos permitirá el regulador hacerlo?

Una vez identificadas las opciones sobre lo que podemos hacer para cumplir con los objetivos propuestos, hay que evaluarlas para presentarlas al EPE.

Evaluar opciones

La evaluación es un mecanismo mediante el cual se emite un juicio sobre el impacto que las diferentes alternativas producen en los diversos componentes de la organización. Dicho juicio resulta de la comparación de parámetros establecidos, de lo que se puede esperar de cada opción con los objetivos inicialmente planteados (Ochoa Rosso, 1997). La evaluación puede ser tan rigurosa como sea necesario para la organización, sin embargo, se recomienda realizar un análisis de viabilidad a cada opción propuesta.

El análisis de viabilidad considera tres dimensiones; empresarial, técnica y financiera (Cadle, Paul, & Turner, 2014), para ello debemos responder las cuestiones que apliquen a la opción del listado siguiente:

Dimensión empresarial

- **Encaje estratégico:** ¿cómo apoya la propuesta al cumplimiento del objetivo?
- **Condiciones del mercado:** ¿la opción propuesta cómo se adecua a las condiciones actuales del mercado en el que se encuentra la organización?
- **Oportunidad:** ¿el tiempo de implementación de la propuesta permite apoyar el cumplimiento de la visión?
- **Infraestructura física:** ¿la infraestructura física de la organización es adecuada para la solución propuesta?
- **Adecuación de la organización:** ¿la solución propuesta implica cambios en la estructura organizacional?, ¿esta reorganización es aceptable?, ¿cómo podría reaccionar el personal ante ello?
- **Encaje cultural:** ¿la solución propuesta debe encajar con la cultura de la organización?, si no lo hace, ¿cómo se debe cambiar la cultura?, ¿el personal es capaz de adaptarse a esta nueva realidad?
- **Compatibilidad de procesos:** ¿los cambios que se proponen encajan con los procesos actuales?, si no lo hace, ¿cómo se deben cambiar?, ¿el personal es capaz de adaptarse a esta nueva realidad?
- **Competencias:** ¿tiene la organización las capacidades necesarias para la solución propuesta?

- **Legalidad y reglamentación:** ¿la solución propuesta se ajusta a la legislación vigente?

Dimensión técnica

- **Disponibilidad, fiabilidad y mantenibilidad:** ¿la propuesta es confiable?, ¿tiene una disponibilidad acorde a las necesidades de la organización?, ¿cuántos recursos implica su mantenimiento?
- **Rendimiento:** ¿la relación entre utilidad y costo es adecuado?
- **Seguridad:** ¿la opción es segura o no representa peligro para la organización?
- **Escalabilidad:** ¿la opción es capaz de crecer con el crecimiento de la organización?
- **Capacidades técnicas:** ¿El personal cuenta con los conocimientos técnicos necesarios o se requiere la contratación de personal especializado?
- **Compatibilidad:** ¿la opción es compatible con la operación de la organización?
- **Historial:** ¿la opción ya ha sido probada o es una innovación?, en el caso de que sea una innovación, ¿cuáles son las implicaciones o riesgos de su implementación?

Dimensión financiera

- **Presupuesto:** ¿cuál es el costo estimado de la opción?, ¿hay un presupuesto límite?, ¿la opción se ajusta a dicho presupuesto?
- **Fondos disponibles:** ¿la organización puede permitirse llevar a cabo la opción en este momento?
- **Retorno de la inversión aceptable:** ¿la opción permite a la organización tener algún retorno de la inversión?, ¿la opción propuesta se amortiza lo suficiente como para cumplir los objetivos de retorno de la inversión?
- **Flujo de caja aceptable:** ¿la opción permite a la organización la recuperación de beneficios?, ¿la opción propuesta permite la recuperación de beneficios en un tiempo aceptable?
- **Una amortización suficientemente rápida:** ¿la organización exige un plazo para alcanzar el punto de equilibrio o la recuperación de la inversión?, ¿la opción propuesta cumple dicho plazo?

Cabe señalar que el descubrimiento de dificultades durante el análisis de viabilidad de una opción propuesta no significa necesariamente que haya que descartarla. Más bien significa que habrá problemas asociados a esa opción que deben ser considerados en el plan táctico y que, tal vez, deban incluirse algunos riesgos adicionales (con posibles contramedidas), es decir hacer un análisis de riesgos.

Selección de opciones

La selección de opciones consiste en elegir de entre los diseños alternativos elaborados la mejor opción.

Una vez evaluadas las opciones se elaborará una presentación breve por cada propuesta, la cual será presentada en una siguiente sesión al EPE.

La presentación deberá indicar el objetivo que se requiere cumplir y explicar en cada propuesta: qué se plantea realizar, quién o quienes lo realizarían, recursos materiales e infraestructura necesaria, tiempo y costo. Al final deberá presentar un cuadro comparativo de dichas propuestas, para que, en consenso, el EPE definan las estrategias más viables que se adecue a los objetivos que se persiguen y se elija la mejor opción.

Se recomienda apoyarse en un cuadro resumen que permita comparar las opciones propuestas (véase Tabla 8).

Objetivo:						
	Tiempo	Beneficios	Viabilidad empresarial	Viabilidad técnica	Viabilidad financiera	Riesgos
<i>Propuesta 1</i>						
<i>Propuesta 2</i>						

Tabla 8. Ejemplo de cuadro comparativo.

El EPE deberá analizar cada propuesta y enriquecer la información presentada por cada uno de los responsables. También en esta etapa se identificarán si la estrategia propuesta requerirá la colaboración de otra área de la organización, y se definirá el personal que se incorporará al equipo de trabajo de dicho objetivo.

Es necesario resaltar que todas las estrategias a implementar para cumplir los objetivos propuestos deben ser compatibles. Es decir, que la implementación de

todas estrategias no debe obstaculizar el cumplimiento de otra, duplicar esfuerzos o el uso de recursos.

Una vez elegido la mejor estrategia para cada objetivo, procedemos a elaborar el plan para implementar todas las estrategias.

ETAPA 4: Elaboración del plan estratégico

El desarrollo de la visión y misión, establecer objetivos e idear una estrategia, en conjunto constituyen un plan estratégico (Thompson & Gamble, 2012). El plan representa el vínculo entre la planeación estratégica y su implementación a través de los recursos de la organización. Dicho plan debe describir ¿Qué se hará?, ¿cuándo se llevará a cabo?, ¿con qué recursos se hará?, ¿cuánto costará? y ¿quién lo realizará? (González, 2017).

Definir actividades

Una vez seleccionadas las estrategias para alcanzar cada objetivo, es preciso especificar las actividades que hay que realizar.

La complejidad de definir las actividades dependerá de la propia propuesta estratégica, así como su nivel de detalle, aunque la recomendación es comenzar por una descripción general de las actividades e irse detallando en tareas cada vez más específicas. Dicho nivel de detalle nos permitirá posteriormente un mejor seguimiento y control.

Para definir las actividades, el responsable del objetivo deberá reunirse con su equipo de trabajo (con quien trabajó en la identificación de opciones estratégicas, más el personal de otras áreas que haya identificado para colaborar).

1. Una vez reunidos se deberá presentar en un lugar visible la estrategia (¿qué se hará?) y el objetivo (¿para qué?), ya que en todo el proceso de definición de actividades no debemos olvidar el propósito central, y cada vez que nos surjan dudas plantearnos cómo ayuda la actividad propuesta al alcance del objetivo o apoya a la estrategia.
2. Una vez reunido, y teniendo claro el objetivo y estrategia, deberá describir el alcance o producto(s) final(es), así como los criterios de aceptación (requisitos mínimos necesarios que deben cumplirse para decir que se alcanzó el objetivo propuesto).
3. Posteriormente, se deben desglosar las actividades generales necesarias para implementar la estrategia, considerando el alcance o producto(s) final(es).

4. Luego, se identificará un responsable idóneo para la realización de esta actividad. En este paso si es posible asignar varias actividades a un responsable.
5. El responsable de la actividad deberá hacer un análisis sobre el alcance de la actividad o producto(s) final(es) y definirá el apoyo que requiere para su realización. Si la organización cuenta con el personal necesario (conocimientos y habilidades) para llevarlo a acabo o requerirá apoyo externo (subcontratación o servicios de consultoría).
6. Si el apoyo requerido por el responsable de la actividad es interno y no se encuentra dentro del grupo de trabajo, es momento de hacer una invitación formal para integrarse al equipo, al cual se deberá explicar la generalidad de las acciones realizadas del proceso de planeación estratégica y el motivo de su incorporación. Si el personal es externo, de trabajo consistirá en buscar y cotizar la contratación de los servicios especializados, el cual debe incluir en el desglose de actividades generales.
7. Una vez establecidas las actividades generales y los responsables, se deberá establecer una fecha para que los responsables presenten una descripción detallada de las subactividades o tareas a realizar.
8. Una vez formados los subgrupos de cada actividad general, se deberán detallar las subactividades o tareas necesarias, alcance de cada actividad o producto(s) final(es), personal participante, requerimientos de información, material, equipo e infraestructura, tiempo de realización y presupuesto específico, el cual se puede integrar en una tabla (Tabla 9).

	<i>Entregable</i>	<i>Personal</i>	<i>Requerimientos de información</i>	<i>Material, equipo e Infraestructura</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Costo</i>
Actividad 1						
<i>Tarea 1.1</i>						
<i>Tarea 1.2</i>						
Actividad 2						
<i>Tarea 2.1</i>						
Actividad 3						
<i>Tarea 3.1</i>						
<i>Tarea 3.2</i>						
<i>Tarea 3.3</i>						

Tabla 9. Desglose de actividades.

Definir indicadores

El siguiente paso, una vez que tenemos el desglose de actividades es establecer un indicador para cada tarea y actividad.

Un indicador es una medida de la condición de un proceso o actividad en un momento determinado. Los indicadores permiten tener un control adecuado sobre las actividades, pues permiten monitorear el avance del plan estratégico, comparando el progreso real con respecto a lo planeado (Rincón, 1998).

Entonces para establecer un indicador, es necesario definir para cada objetivo, actividad y tarea un elemento que permita medir el avance o cumplimiento de la actividad.

Para definir si el indicador propuesto es bueno, se puede utilizar una sencilla técnica que consiste en responder cuatro preguntas básicas:

1. ¿Se puede medir?
2. ¿Se mide rápidamente?
3. ¿Proporciona información relevante?
4. ¿Se puede graficar?

Elaborar cronograma de trabajo

Una vez que los equipos de trabajo por actividad general han establecido sus subactividades o tareas, se reunirán con el responsable del objetivo y se revisarán todas las tareas requeridas y se identificará si hay algunas tareas que se repitan

o sean similares, de tal forma que podamos elaborar un plan de actividades más eficiente y colaborativo.

Cuando todos los equipos han terminado de detallar el desglose de actividades de su estrategia, se debe programar una nueva reunión con el EPE.

En la reunión con el EPE, el responsable de cada objetivo debe presentar la tabla consolidada del desglose de actividades, así, el EPE debe identificar actividades similares, los requerimientos de información, el tiempo y los costos estimados. Con el propósito de definir un plan de actividades general más eficiente y colaborativo.

Una vez establecido el desglose general de actividades por objetivo, es momento de calendarizar, asignado fechas de inicio y de término para cada actividad.

La elaboración del cronograma va más allá de solo poner las fechas de inicio y término en un calendario.

Partiendo de la lista de actividades y la duración estimada, el siguiente paso es organizar el orden de ejecución, con el fin de determinar qué se debe hacer primero, qué se puede hacer al mismo tiempo y qué actividades son prerequisites de otras, de tal manera que se establecen relaciones lógicas de causalidad que permiten declarar las dependencias que cada actividad tiene con las demás.

Una dependencia es una relación entre dos tareas y refleja la causa y efecto de cada actividad en una o varias actividades, lo cual nos permite definir de forma detallada y realista cómo se implementa el plan, cuándo se utilizarán los recursos y cuándo se terminarán los productos finales (González, 2017).

Una vez definido el inicio y fin de las actividades, es necesario incorporar los recursos humanos, materiales y costos de cada actividad, con el propósito de contar con un calendario de egresos, fechas para contratación de personal o de servicios, etc.

Asignación de recursos

A partir del cronograma, podemos presentar al líder principal de la organización no solo un presupuesto detallado del monto total del costo de implementación

del plan estratégico, así como un calendario de “pagos”, por así decirlo, de cuando y cuanto se invertirá.

¿Cómo implementamos el plan estratégico?

ETAPA 5: Implementación, monitoreo y control

Cuando está terminado y autorizado el plan estratégico, es momento de implementarlo, de ejecutarlo y llevarlo a la práctica.

No tiene sentido realizar un ejercicio de planeación estratégica si no se implementa, no se supervisa o no se controla, porque de no hacerlo no hay garantía de cumplir con la visión propuesta.

Comunicar la estrategia

Si bien en el proceso de planeación estratégica se integró un grupo de actores clave de la organización que formaron el EPE y en el proceso de la elaboración del plan se incorporó un grupo más amplio de personas, es importante comunicar a todo el personal de la organización sobre el nuevo plan estratégico.

Se les debe exponer sobre la misión, la visión y los valores, de los objetivos planteados, así como la estrategia propuesta para alcanzar la visión. Pero también debe comunicar quiénes son los responsables y equipo de trabajo de cada objetivo.

Si se comunica la estrategia, los cambios o actividades a realizar no serán una sorpresa para el resto del personal y tendrán una actitud mucho más colaborativa.

Supervisar actividades

El detalle del plan estratégico nos facilitará conocer los avances de las actividades, contra el cronograma de trabajo, principal herramienta de supervisión.

Para esta actividad es indispensable asignar un grupo o personal responsable que realice el seguimiento y es conveniente que este grupo no tenga asignada alguna actividad del plan estratégico.

Para realizar esta actividad, deberá acercarse de forma periódica con los responsables de las actividades y verificar el avance. Además de ser el

responsable de programar las reuniones de seguimiento y convocar al EPE, así como de elaborar los reportes de seguimiento.

Evaluar indicadores

Una de las actividades clave de los supervisores, será la evaluación de los indicadores, los cuales permitirán conocer el avance de actividades, con respecto al cronograma de trabajo.

Por lo que se recomienda elaborar una tabla (véase Tabla 10) que permita vaciar el resultado de la evaluación de indicadores y visualizar el estado del plan de forma más sencilla.

	<i>Inicio</i>	<i>Fin</i>	<i>Indicador</i>	<i>Indicador visual</i>	<i>Avance %</i>	<i>Responsable</i>	<i>Comentarios</i>
Actividad 1							
<i>Tarea 1.1</i>							
<i>Tarea 1.2</i>							
Actividad 2							
<i>Tarea 2.1</i>							
Actividad 3							
<i>Tarea 3.1</i>							
<i>Tarea 3.2</i>							
<i>Tarea 3.3</i>							

Tabla 10. Seguimiento de desglose de actividades.

Elaborar reportes de seguimiento

De forma periódica se debe reunir el EPE para supervisar el avance de la implementación del plan estratégico, para lo cual se debe preparar un reporte del estatus. La información que debe contener dicho informe al menos debe ser:

1. Cronograma de seguimiento actualizado y con indicadores tipo semáforo
2. Actividades realizadas
3. Actividades programadas para el próximo periodo
4. Actividades no realizadas o no concluidas, explicación de motivos y acciones a tomar
5. Asuntos relevantes que atender
6. Riesgos

Conclusiones

Elaborar un Plan Estratégico es una tarea que requiere del apoyo de la alta dirección de la organización o empresa, también es una actividad que requiere el apoyo tanto del EPE como de la persona (o grupo) responsable de la elaboración del Plan Estratégico.

Este grupo responsable (o facilitador) debe tener conocimientos de las metodologías y técnicas (Matriz FODA, análisis PESTEL, BSC, etc.) que constituyen su elaboración. Además, debe contar con experiencia práctica para la realización de un Plan Estratégico.

El mayor desafío en la elaboración de un Plan Estratégico es su ejecución (su implementación) y que tanto la alta dirección como el grupo facilitador y el EPE, estén decididos de llevarlo a la práctica y asumir las responsabilidades tanto de éxito como de adaptación de los programas y proyectos ejecutados.

Elaborar un Plan Estratégico no es tarea fácil y aún menos su ejecución, se requiere compromiso, conocimiento, consenso, responsabilidad, reuniones de reflexión y trabajo continuo hasta la organización o empresa logre su misión y estado deseado.

No hay duda que la elaboración de un Plan Estratégico y su ejecución, brindará a la empresa beneficios tanto monetarios como de integración de su personal, armonizando tanto las actividades operativas como tácticas y estratégicas de la organización.

Bibliografía

- Ackoff, R. (1991). *Un concepto de planeación de empresas*. México: Limusa-Noriega.
- Albrechts, L. (2004). Strategic (spatial) planning reexamined. *Environment and Planning B: Planning and Design*, 31(5), 743-758. doi:10.1068/b3065
- Bernal Payares, O. (2018). Planeación estratégica y sostenibilidad corporativa. *Conocimiento Global*, 3(1), 50-55. Obtenido de <http://conocimientoglobal.org/revista/index.php/cglobal/article/view/27>
- Cadle, J., Paul, D., & Turner, P. (2014). *Business Analysis Techniques : 99 essential tools for success*. Swindon, UK: BCS Learning & Development Limited.
- Chandler, A. D. (1963). *Strategy and Structure: Chapters in the history of the Industrial Enterprise*. Massachusetts: MIT.
- Chiavenato, I., & Sapiro, A. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3 ed.). México: McGraw-Hill.
- Contreras Sierra, E. R. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. *Pensamiento & Gestión*(35), 152-181. Obtenido de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64629832007>
- Conzemius, A., & O'Neill, J. (2009). *The Power of SMART Goals: Using Goals to Improve Student Learning*. Indiana, EUA: Solution Tree Press.
- Crosby, B. L. (March de 1991). Stakeholder analysis: A vital tool for strategic managers. *Technical Notes*(2), 1-5. Washington D.C.: USAID's Implementing Policy Change Project. Obtenido de http://jjconline.net/abxqrtl368/PAD771/documents/Stakeholder_Analysis.pdf
- Farzipoor, S., & Ajadi, R. (2011). A chance-constrained data envelopment analysis approach for strategy selection. *Journal of Modelling in Management*, 6(2), 200-214.
- Fuentes Zenón, A., & Sánchez Guerrero, G. (1995). *Metodología de la Planeación Normativa* (2a ed.). México: Facultad de Ingeniería, UNAM.
- González, M. A. (2017). *Administración de Proyectos: optimización de recursos*. (3a Ed. ed.). México: Trillas.
- Heller, V. L., & Darling, J. R. (2011). Toyota in crisis: Denial and mismanagement. *Journal of Business Strategy*, 32(5), 4-13.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2012). *El Cuadro de Mando Integral* (3ra ed.). LIBRANDA PLANETA.
- Lake, N. (2012). *The strategic planning workbook* (Third edition ed.). Great Britain: KoganPage.
- Mateos Muñoz, A. (1988). *Etimologías Grecolatinas del español* (15 ed.). México: Editorial Esfinge.
- Miller, C. C., & Cardinal, L. B. (1994). Strategic Planning and Firm Performance: A Synthesis of More than Two Decades of Research. *The Academy of Management Journal*, 37(6), 1649–1665. doi:10.2307/256804
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Argentina: Ediciones Granica S.A.
- Ochoa Rosso, F. (1997). *Método de los sistemas*. México, D.F: Facultad de Ingeniería, UNAM.
- Project Management Institute [PMI]. (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Pensilvania: Project Management Institute, Inc.
- Quinn, J. B. (1980). *Strategies for Change: Logical Incrementalism*. Michigan: R.D. Irwin.
- Rincón, R. D. (1998). Los indicadores de gestión organizacional: una guía para su definición. *Revista Universidad EAFIT*, 34(111), 43–59. Obtenido de <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/revista-universidad-eafit/article/view/1104/996>
- Ronda Pupo, G. A. (2004). La integración de los niveles estratégico, táctico y operativo en la dirección estratégica. *Revista Escuela de Administración de Negocios*(52), 29–57. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/206/20605204.pdf>
- Rumelt, R. (2012). Good Strategy/Bad Strategy: The Difference and Why It Matters. *Strategic Direction*, 28(8). doi:<https://doi.org/10.1108/sd.2012.05628haa.002>
- Sánchez Guerrero, G. (2003). *Técnicas participativas para la planeación: procesos breves de intervención*. México, D.F.: Fundación ICA, A.C.
- Schmeer, K. (2000). Stakeholder Analysis Guidelines. *Policy toolkit for strengthening health sector reform*. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/265021546_Stakeholder_Analysis_Guidelines

Simerson, B. K. (2011). *Strategic Planning: a practical guide to strategy formulation and execution* (e-book ed.). California, EUA: Praeger.

Speth, C. (2018). *El análisis DAFO. Los secretos para fortalecer su negocio en 50 minutos*. Titivillus ePub.

Steffens, G., & Cadiat, A. (2016). *Los criterios SMART: El método para fijar objetivos con éxito*. Plurilingua Publishing.

Steiner, G. (1979). *Strategic Planning: What every manager must know*. London: Collier Macmillan Publishers.

Thompson, A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica: Teoría y casos*. Nueva York: McGraw-Hill.

Torres H., Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Pátria.

Versloot, M. (2016). Turbulence in the higher education publishing industry due to open access: a PESTEL analysis. *Essay (Bachelor)*. BMS: Behavioural, Management and Social Sciences. Obtenido de <https://essay.utwente.nl/70174/1/Versloot-BA-BMS.pdf>

Wagner, C. T. (2002). *Planeación estratégica social*. México: Doctrina Social Cristiana.

Waterman, R. H., Thomas, J. R., Peters, T. J., & Philips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business Horizons*, 23(3), 14-26. doi:10.1016/0007-6813(80)90027-0

Wilson, I. (1994). Strategic planning isn't dead-it changed . *Long Range Planning*, 27(4), 12-24. doi:10.1016/0024-6301(94)90052-3