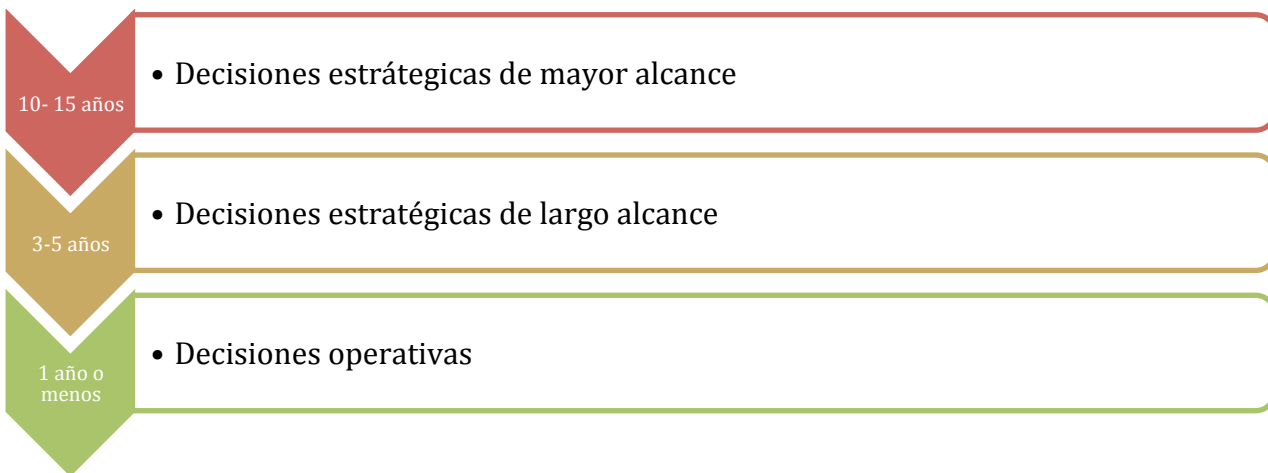


Estructura Básica de un Plan Estratégico

El análisis estratégico puede ser considerado como el punto inicial de un proceso. Consiste en el trabajo que se debe realizar para formular e implantar eficazmente las estrategias en base a un análisis externo e interno que constaría de los siguientes procesos: analizar los propósitos y los objetivos organizativos; es decir, considerar la visión, misión y objetivos estratégicos de una empresa las cuales forman las metas de la empresa (Martínez, P. D., & Milla, G. A., 2007).

Para llevar a cabo una planeación estratégica, es necesario establecer un proceso de reflexión que permita definir una estructura con estrategias adecuadas para el plan estratégico, según el entorno de la empresa, la historia empresarial y las posibilidades de cambio, etc.

Los temas que se han visto hasta el momento en esta asignatura forman parte de la estructura del plan estratégico, el cual te ayudará a mejorar el funcionamiento y garantizar el cumplimiento de los objetivos en tu empresa o negocio o en aspectos personales. Martínez (2007) define los planes de acuerdo a su alcance:



Un horizonte temporal de 3-5 años es el periodo más adecuado para que la sociedad tenga el tiempo suficiente para poner en marcha los planes de acción donde se materializan las estrategias de largo alcance, y al mismo tiempo no es un periodo excesivamente amplio que dé lugar al planteamiento de objetivos de mayor alcance, cuya definición, alcance y seguimiento son cada vez más difíciles conforme se amplía el horizonte temporal de planificación.

Ahora bien, la estructura del plan estratégico se divide en tres partes: filosófica, analítica y operativa.

Estructura Básica de un Plan Estratégico

FILOSÓFICA

La estructura filosófica consiste en determinar un rol institucional por medio de la visión, misión y en los lineamientos generales de política y valores, así como también en el lema institucional.

Cabe tener en consideración que, mientras la visión es, por definición, una visión compartida a nivel sectorial y refleja la situación futura deseada para la población objetivo; la visión, por lo general, está relacionada a la función general asignada al sector al cual pertenece la institución.

Paso 1: Declaración de visión

Para cumplir con esta etapa de la estructura del plan de negocios, primeramente se debe declarar la visión y aunque ya se había mencionado previamente, enseguida se muestra un breve repaso:

- La visión es la imagen futura que una organización desarrolla respecto de la realidad sobre la cual trabaja.
- Por lo general, la visión tiene relación con los cambios que se esperan lograr en el seno de la población objetivo (y en ocasiones del país en su conjunto), en términos de su situación y comportamiento.
- La visión, por otra parte, no tiene la restricción temporal que, por lo general, tienen los objetivos estratégicos; siendo válida para periodos usualmente mayores, e incluso, puede ocurrir que se adopte una visión para toda la vida institucional.
- La visión debe ser compartida por todos los actores involucrados en el proceso de planeamiento, pues, solo de este modo podrá ser llevada a la práctica con la fuerza necesaria para hacerla realidad.

Estructura Básica de un Plan Estratégico

Paso 2: Declaración de misión

La misión refleja lo que la organización debería hacer; es decir, cómo debe funcionar en forma general y específica. En la mayoría de las entidades, el contenido de la misión se asocia al mandato otorgado por su respectiva ley orgánica o norma de creación, la cual define su marco general de actuación. Existen diversas razones, como la probable antigüedad del dispositivo legal, aunado a la velocidad de los cambios del entorno, que generan frecuentemente dificultades para definir la misión de la organización, siendo necesario reinterpretar las disposiciones adoptadas a la luz del nuevo contexto nacional e internacional.

Cabe resaltar que, mientras la visión se refiere al objeto de la planificación; la misión se refiere al sujeto de la misma.

Paso 3: Declaración de valores

Al conjunto de elementos que orientan la forma en que se debe actuar ante las distintas situaciones en las que se debe adoptar o proponer una decisión de consecuencias importantes sobre los usuarios y las personas en general, se le denomina valores. Estos se clasifican en explícitos e implícitos y describen cómo la institución desea que sea la vida cotidiana del personal, mientras se procura la visión y se practica la misión. Los valores deben impregnar las decisiones, políticas y acciones de la institución y caracterizar aquello que se hace.

Los valores se pueden agrupar en:

- Valores individuales, que son inherentes a las personas.
- Valores colectivos, que son de carácter corporativo.

La construcción o identificación de valores debe responder a la pregunta: ¿Qué valores deben cultivar prioritariamente las personas que laboran en la institución?

Paso 4: Declaración de lineamientos o principios generales

Los principios generales son las prioridades que rigen el accionar de la institución, los cuales influyen en las decisiones tomadas dentro de ella. Frecuentemente toman la forma de enfoques transversales de intervención, tales como la equidad de género, sostenibilidad ambiental e interculturalidad.

Estructura Básica de un Plan Estratégico

Los valores colectivos, junto a los valores individuales conforman el sistema de valores de la institución, y este, junto a otros factores, como la visión y la misión, contribuye a la generación de una cultura organizacional. La principal utilidad que tiene contar con valores institucionales radica en orientar a las decisiones de la institución y su entorno en general. De igual forma, dichos valores definen cómo la institución desea orientar el desempeño del personal, mientras se procura la visión y se practica la misión. Los principios generales deben impregnar las decisiones, políticas y acciones de la institución y caracterizar su desempeño.

Paso 5: Declaración de lema institucional

Un lema institucional consiste en seleccionar una frase que sintetice la labor esencial de la institución en pocas líneas y en forma concisa. Es la “personalidad” institucional, teniendo en cuenta la misión, visión, valores y principios generales.

Además, el lema institucional permite influir en la percepción y accionar, tanto de los trabajadores como de la población objetivo de la institución, y puede elaborarse a partir de un conjunto de propuestas que reflejen la esencia de la labor institucional.

LA FASE ANALÍTICA

En esta etapa de la estructura del plan estratégico se analizan los factores del entorno de la empresa que pueden llegar a afectarla en su desarrollo. Básicamente son tres tareas las que se identifican: identificación de macroproblemas, selección de macroproblemas centrales y análisis de factores críticos.

Paso 6: Identificación de macroproblemas o el entorno

En este paso se comienza con un diagnóstico de los problemas que afectan a la institución, considerando el desenvolvimiento de los agentes privados y públicos que actúan en el ámbito de trabajo de la organización y que, por ende, representan oportunidades para el mejoramiento de su desempeño.

El propósito de esta etapa es identificar las oportunidades y fortalezas que permitirán optimizar el desempeño de la organización. En ocasiones es posible y necesario identificar un macroproblema a nivel de toda la organización, aunque esto no es indispensable en todos los casos. Cada organización debiera contar con un conjunto básico de indicadores que, tomados en conjunto, reflejen su nivel de desempeño. Estos indicadores constituirán el reflejo de la existencia de determinados problemas (amenazas u oportunidades no

Estructura Básica de un Plan Estratégico

desarrolladas, debido a la existencia de debilidades institucionales o fortalezas no aprovechadas).

Es necesario vigilar y examinar el entorno así como analizar a los competidores. Dicha información es crítica para determinar las oportunidades y amenazas en el entorno.

Tipos de macroproblemas:

- **Macroproblemas relacionados al desempeño institucional.** Referidos a los principales problemas relacionados con las deficiencias y/o debilidades en el desempeño institucional.
- **Macroproblemas relacionados a la capacidad institucional.** Comprenden la identificación y enumeración de los principales problemas relacionados con las limitaciones en cuanto a infraestructura, equipamiento, recursos humanos, sistemas administrativos, comunicación externa e interna, etc.
- **Macroproblemas relacionados a los usuarios y/o beneficiarios.** Comprenden la identificación y enumeración de los principales problemas relacionados con la población o público objetivo al cual atiende la institución.
- **Macroproblemas relacionados al entorno.** Comprenden la identificación y enumeración de aquellos grandes problemas relacionados con el entorno sectorial, intersectorial o nacional.

Paso 7: Selección de macroproblemas centrales

Una vez identificados los problemas existentes, se deben identificar los macroproblemas centrales que serán revertidos con la implementación del Plan Estratégico. Para ello, se debe tener en consideración lo siguiente:

- La determinación de los macroproblemas centrales consiste en elegir del conjunto de problemas que afectan a la población objetivo, aquellos que por sus características deben y pueden ser abordados en forma prioritaria.
- El principio general es que un macroproblema debe ser lo suficientemente específico para ser abordado mediante acciones estratégicas, y lo suficientemente general para admitir diversos objetivos estratégicos.

Estructura Básica de un Plan Estratégico

- La finalidad de este proceso es la acotación del listado de problemas a un conjunto menor de macroproblemas considerados como los de mayor repercusión en el desempeño de la institución.

La selección de macroproblemas centrales puede realizarse de conformidad con los criterios de pertinencia, viabilidad e incidencia.

- **Pertinencia.** Hace referencia al ámbito en el cual se desenvuelve la institución y que condiciona su competencia en la solución de problemas determinados. Para ello, es preciso tener presente la misión de la institución, sus atribuciones legales y la normatividad del sector en el que se desenvuelve.
- **Viabilidad.** Se refiere a la capacidad de la institución, en términos de recursos humanos, técnicos, financieros y organizacionales necesarios para la ejecución adecuada.
- **Incidencia.** Es el peso que tiene cada uno de los macroproblemas en la generación de los otros; es decir, la potencialidad que la solución de un macroproblema tiene para influir en la solución de otros.

Paso 8: Análisis de los factores críticos

El análisis de factores críticos consiste en la selección de aquellos aspectos de la realidad que inciden en cada uno de los macroproblemas centrales. Es decir, en este paso se determinan las causas que originaron el problema y los efectos o consecuencias del mismo (CEMPRO, 2013).

Estructura Básica de un Plan Estratégico

FASE OPERATIVA

Para el logro de los objetivos estratégicos, se deben ejecutar determinadas acciones estratégicas, las cuales pueden ser de carácter permanente (actividades) y de carácter temporal (proyectos).

Paso 9: Determinación de acciones

Las acciones se realizan para alcanzar los objetivos propuestos en periodo de tiempo determinado y con ciertos recursos. Algunos elementos básicos al momento de determinar dichas acciones son:

- Objetivos operativos: Rentabilidad (material y/o social), Márgenes económicos, Ventas (globales o segmentadas) y Capital.
- Objetivos de innovación: Productos, Sistemas, Comunicación, Marketing: publicidad, promoción, nuevos productos, estudios de mercado, precios, etc.; Calidad.
- Objetivos de factor humano: Formación, Motivación, Selección, Cualificación, Retribución, Promoción, Reducir.

Al respecto existen ciertas estrategias que van a permitir aumentar las posibilidades de conseguir los objetivos que se proyecten a futuro.

Por ejemplo, el posicionamiento, que se refiere a lo que se hace con la mente de los probables clientes o personas a las que se quiere influir. Algunos tipos de posicionamiento son:

- Posicionamiento en base a precio/calidad.
- Posicionamiento con respecto al uso.
- Posicionamiento orientado al usuario.
- Posicionamiento con relación a la competencia.
- Posicionamiento como líder.

Determinar las acciones también consiste en transformar los objetivos en realizaciones concretas, expresadas en bienes o servicios que serán entregados a la población y que pueden ser de carácter permanente o temporal.

- Las acciones son conjuntos de tareas necesarias para mantener, de forma permanente y continua, la operatividad de la acción.

Estructura Básica de un Plan Estratégico

- Las acciones temporales son proyectos de inversión. Por proyecto se entiende al conjunto de operaciones limitadas en el tiempo, de las cuales resulta un producto final.

En este paso se trata de determinar los cursos de acción necesarios para el logro de los objetivos. Para ello, las acciones se deben sustentar en las fortalezas de la organización y, al mismo tiempo, deben neutralizar sus debilidades, con la finalidad de aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas.

Paso 10: Marco lógico de proyectos de inversión

El marco lógico se encarga de organizar los distintos elementos de una intervención, además, permite un diseño que satisface tres requerimientos fundamentales de calidad en las acciones estratégicas: coherencia, viabilidad y evaluabilidad. También permite realizar comparaciones con celeridad y efectuar las correcciones que se consideren pertinentes.

Además de las fases anteriores que ayudan a establecer una estructura para el plan estratégico, Rojas (2011) establece que la formulación de un plan debe tener cuatro componentes:

1. Oportunidad (podría ser de la organización).
2. Competencias (puede ser de la organización).
3. Intereses.
4. Deseos administrativos (quiere hacer de la organización) y responsabilidades ante la sociedad (tiene que hacer de la organización).

Además, se debe tener claro que el objetivo central de la planeación estratégica es lograr el máximo provecho de los recursos internos seleccionando el entorno donde se han de desplegar tales recursos y la estrategia de despliegue de recursos.

Referencia:

- ECO3 Colecciones (2015). *“La elaboración del plan estratégico”*. Recuperado el 6 de diciembre a partir de:
<file:///C:/Users/Claudia/Downloads/libroplanestrategico-131014163825-phpapp01.pdf>
- Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). *Elección de estrategias*. España: Ediciones Díaz de Santos.
Recuperado a partir de: <http://www.ebrary.com>
- Rojas López, M. D., & Medina Marín, L. J. (2011). *Planeación estratégica: Fundamentos y casos*. Ediciones de la U.