

G. CONSTRUCCIÓN DE LA AGENDA ESTRATÉGICA

La culminación en el proceso de desarrollo de la estrategia competitiva de una empresa consiste en unir presente y futuro, a través de materializar la posición futura deseada definida en la Misión del negocio. Para ello, es necesario establecer un conjunto de iniciativas principales, las cuales de manera prioritaria permitan lograr dicha posición futura seleccionada. No obstante lo anterior, el realismo necesario y deseable que debe tener toda buena estrategia, obliga a construir un plan detallado de trabajo y un cronograma de actividades estratégicas que conformen la "carta de navegación" para las etapas posteriores de implementación y ejecución del Plan Estratégico. Este Capítulo G pretende mostrar el desarrollo del proceso de cierre de la estrategia, lo que se denomina la construcción de la Agenda Estratégica.

G.1. QUÉ ES UNA AGENDA ESTRATÉGICA

La Agenda Estratégica es un instrumento que sintetiza un conjunto de iniciativas, planes e instancias de control, los cuales permiten a la empresa materializar y concretar la posición estratégica futura deseada, a partir de la posición actual en la que ella se encuentra. En otras palabras, es la programación de lo que vamos a realizar de manera específica para hacer realidad la Misión definida. Es importante señalar que, dado que la Agenda Estratégica se relaciona con lograr la Misión definida, ella debe también construirse para cada uno de los negocios de la empresa. En la medida de que dos o más negocios sean similares en cuanto a sus variables esenciales, podrán tener una misma Agenda Estratégica.

La Agenda Estratégica debe ser vista como un instrumento de trabajo periódico para el dueño de la empresa y su equipo de colaboradores más cercano, por cuanto constituye la carta de navegación para monitorear el trabajo estratégico a lo largo del tiempo. En este sentido es que la Agenda Estratégica es un documento de consulta permanente, que tiene como propósito congrega al equipo de trabajo, coordinar esfuerzos y aglutinar el entusiasmo de todos en torno al proyecto estratégico definido.

Por su naturaleza misma, la Agenda Estratégica estará formada por diversos elementos que van concretando el quehacer estratégico de la empresa. Específicamente forman parte de la agenda estratégica los siguientes elementos:

1. **Objetivos Estratégicos:** indican los resultados que se deben lograr, de tal forma de materializar la posición futura deseada.
2. **Lineamientos Estratégicos:** son grandes ámbitos de trabajo para conseguir los objetivos estratégicos y, de esta forma, lograr la posición futura deseada.



3. **Planes Generales:** iniciativas globales que permiten lograr cada uno de los lineamientos estratégicos.
4. **Planes Específicos:** iniciativas específicas que permiten lograr cada uno de los planes generales.
5. **Responsables:** tanto de planes generales como de planes específicos. Se refiere a quiénes, de entre los miembros del equipo de trabajo de la empresa, son los responsables en cada una de las iniciativas.
6. **Hitos de Control:** son resultados intermedios que muestran el grado de avance en cuanto al desarrollo de los planes específicos.
7. **Presupuestos:** reflejan las consecuencias financieras de los resultados específicos que pretende lograr la posición competitiva futura.

Una Agenda Estratégica se construye para un determinado período de tiempo, el cual estará relacionado con el plazo para el cual se está construyendo la estrategia. A continuación, se analiza el horizonte de planificación de una estrategia y luego, presentaremos con más detalle tanto el significado como la construcción de cada uno de los elementos que conforman la Agenda Estratégica del Negocio.

G.2. HORIZONTE DE TIEMPO PARA LA CONSTRUCCIÓN DE LA ESTRATEGIA

Una pregunta relevante de hacerse a la hora de comenzar la construcción no sólo de la agenda estratégica, sino también del proceso de construcción de la estrategia como un todo, es para qué plazo construiremos el plan estratégico, en otras palabras, cuál será nuestro horizonte de tiempo para la construcción de la estrategia. Lo anterior releva en importancia la necesidad de discutir qué se entenderá por planes de corto plazo, planes de mediano plazo y planes de largo plazo, cuántos años abarca cada uno de ellos, y cuándo es relevante uno u otro.

Una de las primeras aproximaciones para responder lo anterior se encuentra en los plazos que provienen de convenciones contables, los que asocian el corto plazo a los planes que ocurran dentro de un año, planes de mediano plazo a aquellos cuya realización oscilará entre 1 y 5 años (en algunos casos entre 1 y 3 años), y planes de largo plazo cuando los planes den sus frutos en plazos superiores a los antes señalados.

Para efectos del diseño de un plan estratégico, los plazos anteriores no sólo son incorrectos, sino que además poco útiles. Una correcta aproximación al tema comienza por preguntarse cuál es el largo plazo para la empresa y para cada uno de sus negocios, los cuales, si bien en la mayoría de los casos pueden coincidir (por ejemplo en empresas que poseen sólo un negocio), en algunos casos puede que las respuestas sean distintas dependiendo de los negocios que la empresa posea.

La importancia de determinar el largo plazo relevante para cada negocio, se debe a que sólo si somos capaces de precisarlo, podremos definir hacia atrás plazos más cortos (mediano plazo y corto plazo) que serán cortes en el tiempo que la empresa decidirá arbitrariamente para plantearse el logro de resultados intermedios que la ayuden a lograr los desafíos planteados para el largo plazo. *Es precisamente en este contexto que podemos concluir que el largo plazo de un plan estratégico se logra sobre la base de una suma de cortos plazos,*

o lo que es lo mismo, que el corto plazo estratégico se justifica sólo si permite ir alcanzando los resultados que la empresa se plantea lograr en su largo plazo. En síntesis, el corto plazo será aquella convención de años que la empresa decida monitorear más cercanamente de forma tal de ir asegurando el logro de los desafíos estratégicos de plazos mas largos.

Como se aprecia, existe una interrelación de los distintos plazos: monitoreamos el corto plazo en un plan estratégico, ya que es la forma de ir fijando preocupaciones inmediatas con miras al cumplimiento de énfasis y proyectos de plazos mayores; monitoreamos mediano plazo, cuando lo extenso que pudiera ser el largo plazo sugiera instalar otras instancias intermedias en el tiempo a objeto de asegurar que los énfasis de corto plazo estén alineados con los de largo plazo.

Así, habiendo definido el corto plazo (a partir del largo plazo previamente definido), se podrá construir el plan estratégico que sintetice los énfasis más inmediatos de la empresa, pudiendo este corto plazo ser uno, dos o tres años, dependiendo del negocio del que se trate. *Luego, el plan estratégico relevante será uno de corto plazo, el cual será construido según énfasis estratégicos de mayor plazo que aseguren la posición competitiva futura que la empresa quiere lograr y que está contenida en la Misión que fue definida.*

Si el largo plazo es tan relevante para definir el plazo del Plan Estratégico, ¿qué determina el largo plazo de un negocio? ¿Existe un largo plazo? Comenzando por esto último, es incorrecto señalar que el largo plazo será 5 ó 10 años para cualquier empresa, *ya que su definición dependerá del negocio del que se trate, específicamente del ciclo del negocio para el cual queramos definir el plan estratégico.* En efecto, el largo plazo de un negocios estará determinado por aquel período de tiempo en el cual puedo hoy prever el comportamiento de las variables críticas del negocio a partir de la información disponible. Dicho de otra forma, el largo plazo de un negocio equivale a aquel mayor período de tiempo que puedo comenzar a impactar hoy con acciones que desde este momento pueden empezar a desarrollarse.

Un ejemplo de la definición del horizonte de planificación es el de Codelco Chile en su División Teniente. Codelco Chile es el principal productor mundial de cobre, con un 15% de la producción mundial de metal rojo (en el año 2005), y cuenta además con el 20% de las reservas mundiales del metal, lo que lo convierte también en el primer propietario de reservas mundiales de cobre. La División Teniente, en el ejercicio de definición de su estrategia para el período 2005 - 2007 definió su largo plazo en 15 años, debido que su equipo directivo llegó al convencimiento de que 15 años era el mayor período de tiempo en que se podía prever o comenzar a impactar desde hoy el comportamiento de variables críticas del negocio, como por ejemplo, tipo de mina a explotar, el resultado de innovaciones tecnológicas, entre otras. Desde este largo plazo, se definió corto plazo como un período de tres años, siendo éste el horizonte de tiempo con el que se construyó el plan estratégico (de allí que el plan estratégico se construyó para el período 2005 – 2007). Nótese que si bien tres años corresponde a un período de corto plazo en un negocio como el minero, el hecho de haberse construido desde las preocupaciones de la empresa para formar la posición competitiva en 15 años, hace que este sea efectivamente un plan estratégico de corto plazo, ya que incorpora los énfasis estratégicos de largo plazo. En otras palabras, puede interpretarse como aquel plan de corto plazo que se hace cargo de las preocupaciones necesarias de abordar en los próximos tres años para acercar a la empresa hacia el logro de los desafíos estratégicos de largo plazo. Incluso, para ayudarse en la consecución de los resultados de largo plazo, se decidió incorporar un período intermedio (mediano plazo) de 6 años, que acercará a la compañía los resultados iniciales visualizados en una perspectiva de 15 años, de manera de ayudar aún más en la construcción del plan estratégico para los primeros 3 años.



G.3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los Objetivos Estratégicos son una representación cuantitativa de la posición futura que se desea alcanzar. Buscan definir en términos cuantitativos, los resultados concretos que se espera alcanzar en cada negocio. Constituyen una medida para poder evaluar la gestión deseada y entregan un dimensionamiento del resultado esperado para el negocio.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Para que estén bien definidos, los objetivos estratégicos deben cumplir con las siguientes características:

1. Deben ser medibles, dimensionables, lo que requiere que puedan cuantificarse en algún grado.
2. Deben ser claros y simples, de manera que aquello que se solicita corresponda completamente a aquello que se entendió se está solicitando y no se generen problemas de interpretaciones que en el momento de evaluar el cumplimiento de los objetivos salen a relucir.
3. Deben estar referidos a un horizonte de tiempo determinado.

Un ejemplo de un objetivo mal definido es: "aumentar las ventas en un 10% en un año". Es un objetivo poco claro por cuanto no especifica la manera en cómo se va a medir el aumento en venta, si será en volumen de unidades, en dólares u otra medida, ni tampoco específico si se refiere a las ventas en todo el país, en una cierta zona, para un determinado tipo de mercado, para todas o alguna línea de producto. Como se aprecia, un objetivo definido de esta forma da lugar a innumerables interpretaciones que dificultarán su entendimiento y posterior control de resultado.

El objetivo anterior quedaría bien definido de la siguiente forma: "aumentar las ventas en un 10%, medido en términos de unidades, para la línea de productos A, en el mercado Z, para todo el país, en el plazo de un año". Definido el objetivo de esta manera, no hay lugar a comentarios, sino que la interpretación es una sola y clara para quien escuche, lea o reciba el objetivo.

TIPOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

En el desarrollo de un plan estratégico, aparecerán diferentes tipos de objetivos estratégicos, dependiendo del alcance o nivel organizacional con el que se definan, la materia a la cual se orienten y el plazo al que estén referidos.

1. Dependiendo del alcance o nivel organizacional con el que se definan, encontraremos:
 - a. **Objetivos provenientes de los Dueños:** a menudo son de crecimiento, rentabilidad y financieros. Reflejan los resultados que los propietarios del negocio aspiran lograr para ver satisfechas sus expectativas con el negocio o con la empresa, entendida como conjunto de negocios. Para un equipo de ejecutivos, siempre será muy relevante contar con estas definiciones específicas, ya que le aclararán lo que los propietarios esperan de la empresa y de cada uno de sus negocios.

- b. **Objetivos de cada Negocio:** reflejan resultados específicos a alcanzar en cada negocio. Al igual que los anteriores, generalmente son resultados financieros y otros de posicionamiento a desarrollar en el mercado del negocio.
 - c. **Objetivos de Lineamientos Estratégicos:** reflejan el resultado que se espera alcanzar con el desarrollo de un lineamiento estratégico. Más adelante, se explicará qué es un lineamiento estratégico, el cual, en la mayoría de los casos, puede confundirse con el objetivo estratégico. Cuando esto ocurre, denominaremos solamente "Objetivo Estratégico" a aquel lineamiento que en su formulación plantea resultados a lograr. Por ejemplo: "Desarrollar un sistema de gestión de calidad que permita mejoras en eficiencias superiores al 20% de los gastos de la empresa cada año". Esta sentencia es tanto un lineamiento estratégico como un objetivo estratégico y, por tanto, puede denominarse solo como Objetivo Estratégico.
 - d. **Objetivos de Planes General:** reflejan el resultado que se espera alcanzar con el desarrollo de un plan general.
2. Dependiendo la materia a la cual se orienten, encontraremos:
- a. **Objetivos Financieros:** corresponden a resultados finales o terminales del negocio. Son consecuencias financieras recogidas a través de diferentes medidas financieras. Por ejemplo: indicadores de crecimiento de ventas, indicadores de márgenes, de rentabilidad, de endeudamiento, de participación de mercado, etc.
 - b. **Objetivos relacionados con el Cliente:** corresponden a resultados que dicen relación con aspectos propios del cliente del negocio, específicamente, con resultados que tienen que ver con la forma en cómo el cliente ve y percibe a la empresa. Por ejemplo: rapidez en el plazo de entrega, variaciones de precio en relación a la competencia, tiempo en generar un nuevo producto, etc.
 - c. **Objetivos Internos del Negocio:** están relacionados con aspectos internos críticos para lograr los resultados que el cliente quiere ver en la empresa. Por ejemplo: reducciones en el tiempo de ciclo (tiempo entre la producción de dos unidades de producto), mejoras en el clima organizacional, reducción en el plazo de desarrollo de innovaciones.
 - d. **Objetivos de Innovación y Desarrollo:** corresponden a resultados fundamentales de lograr para que la empresa pueda seguir logrando en el tiempo buenos resultados. Se asocian a resultados de aprendizaje y de innovación. Por ejemplo: reducción de brechas en las competencias de empleados claves, mejoras en el tiempo de llegada al mercado de una nueva generación de productos, etc.

En términos generales, es recomendable para una empresa no pensar sólo en uno de los tipos de objetivos anteriores sino en los cuatro en conjunto, por cuanto existe una interrelación entre ellos: para lograr los financieros, necesito buenos resultados en aquellos relacionados con el cliente, los que a su vez requieren de buenos resultados en los internos del negocio. Finalmente, para que el proceso se desarrolle de buena forma este año y los siguientes, se requiere de buenos resultados en los de innovación y desarrollo.



3. Dependiendo del plazo al que están referidos, encontraremos objetivos de corto plazo, de mediano plazo y de largo plazo, dependiendo del momento dentro del horizonte de planificación definido al que estén referidos.

G.4. LA PLANIFICACIÓN DE ACTIVIDADES: LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS, PLANES GENERALES Y ESPECÍFICOS

La forma de alcanzar los objetivos estratégicos definidos es a través de una coherente planificación de actividades. Para ello existen tres instrumentos, los cuales se encuentran relacionados entre sí: los lineamientos estratégicos, los planes generales y los planes específicos. La utilidad de definir correctamente estos instrumentos radica en especificar los cursos de acción que la empresa seguirá, los resultados que pretende lograr y los responsables de llevarlos a cabo, de manera de construir un esquema pormenorizado que permita construir la posición futura deseada.

LINEAMIENTOS ESTRATÉGICOS

Los **Lineamientos Estratégicos** son líneas de trabajo estratégicas esenciales, entiéndase directrices globales, que permiten alcanzar la posición futura deseada y así lograr los objetivos estratégicos. Corresponden a direccionamientos que reflejan en general énfasis de mediano y largo plazo, sin perjuicio de lo cual se puedan encontrar lineamientos estratégicos de menor plazo. Los lineamientos estratégicos se caracterizan por definir un marco de actuación para la empresa en un determinado ámbito de su quehacer, el cual encierra un conjunto de planes para lograrlo. Vale decir los lineamientos no son sinónimos de planes por sí mismos, sino responden a un conjunto de iniciativas para que puedan llevarse a cabo. En otras palabras, los lineamientos estratégicos se logran a través del desarrollo de Planes Generales.

Por lo general, se recomienda tener entre tres y cinco lineamientos estratégicos, de manera de focalizar de forma efectiva los énfasis estratégicos del negocio. Mientras mayor sea el número de lineamientos estratégicos, menos focalizados serán los énfasis del plan que se está desarrollando.

Un lineamiento estratégico bien definido debe cumplir con el siguiente conjunto de características:

1. Debe representar una línea de trabajo esencial, que describa un marco de actuación global de la empresa. Debe reflejar un énfasis de mediano o largo plazo para la compañía.
2. El logro del lineamiento estratégico debe ser consecuencia del logro de un conjunto de planes estratégicos.
3. El lineamiento estratégico debe estar asociado a resultados específicos para el negocio, los cuales se logran en un período de tiempo determinado.
4. Debe ser posible describir una situación actual y una situación deseada para el lineamiento estratégico.
5. Debe ser posible definir una métrica específica para señalar el resultado que debiera darse para considerar al lineamiento estratégico como cumplido.

Un ejemplo de un lineamiento estratégico es el siguiente: "Desarrollo de Alianzas Estratégicas con públicos de interés claves para el negocio, que impulse proyectos de mejoramiento de gestión por valor de 5% de las ventas cada año a contar del año 2008". Nótese que el ejemplo anterior constituye un lineamiento estratégico, por cuanto cumple con todas las características exigidas por un lineamiento estratégico.

Como se señaló anteriormente, en la mayoría de los casos los lineamientos estratégicos pueden confundirse con objetivos estratégicos, por cuanto comparten similares características (como una forma de verificar su entendimiento en esta materia, pruebe que las cinco características anteriores se aplican también al caso de los objetivos estratégicos). Cuando esto ocurre, se recomienda denominar sólo Objetivo Estratégico y, por tanto, fusionar objetivos estratégicos con lineamientos estratégicos. En el ejemplo anterior, el lineamientos estratégico "Desarrollo de Alianzas Estratégicas con públicos de interés claves para el negocio, que impulse proyectos de mejoramiento de gestión por valor de 5% de las ventas cada año a contar del año 2008", podría definirse perfectamente como un Objetivo Estratégico del tipo de lineamiento estratégico, según una de las clasificaciones anteriormente expuesta.

PLANES GENERALES

Los **Planes Generales** son planes globales, a través de los cuales se hacen realidad los lineamientos estratégicos definidos. En general, se sugiere que cada lineamiento estratégico considere un máximo de tres a cinco planes generales (idealmente tres). Reflejan cursos de acción más específicos a seguir que los lineamientos estratégicos. Se caracterizan por cumplir el siguiente conjunto de características:

1. Deben representar un plan concreto, acotado y claro, que contribuye a que se logre el lineamiento estratégico al que pertenece.
2. Deben estar referidos a un período de tiempo de uno a tres años. Es un plan de corto a mediano plazo. Es posible encontrar planes generales de corto plazo o que acaban en el transcurso de un año.
3. El logro de los planes generales debe ser consecuencia del logro de un conjunto de planes más específicos y acotados.
4. Los planes generales deben estar asociados a un resultado específico que se quiere lograr, esto significa que deben tener un objetivo concreto, medible y acotado a lo largo de todo el período de tiempo que cubran.

Si continuamos considerando el ejemplo de lineamiento estratégico señalado (Desarrollo de Alianzas Estratégicas con públicos de interés claves para el negocio, que impulse proyectos de mejoramiento de gestión por valor de 5% de las ventas cada año a contar del año 2008), ejemplo de planes generales podrían ser los siguientes:

- Plan General N°1: Determinación de públicos de interés claves.
- Plan General N°2: Construcción de agenda de proyectos de mejoramiento de gestión.
- Plan General N°3: Instaurar de manera permanente y consolidada en la organización las mejoras generadas.



PLANES ESPECÍFICOS

Tal y como lo indica su nombre, los **Planes Específicos** son planes de acción muy concretos que apoyan el logro de cada uno de los planes generales definidos para cada uno de los lineamientos estratégicos. En general, se sugiere que cada plan general considere un máximo de tres planes específicos. Los planes específicos reflejan cursos de acción muy concretos y de corto plazo, y corresponden a la unidad menor de planes a ser incorporada en la agenda estratégica. Se caracterizan por cumplir el siguiente conjunto de características:

1. Deben representar planes muy concretos y acotados, con poco margen para la interpretación.
2. Deben contribuir a que se logre el plan general al que pertenecen.
3. Deben estar referidos a un período de tiempo de muy corto plazo. Por lo general, deberán terminarse dentro del año calendario o en plazos menores.
4. Debe tener sentido monitorear de manera específica el plan específico, ya que no hay otros planes que lo logren, sino que los planes específicos son logrados a través de actividades muy concretas.
5. Para cada plan específico debe poder definirse un conjunto de hitos de control, que serán los instrumentos para controlar el grado de desarrollo y de avance de planes específicos, planes generales y, a través de éstos, de los lineamientos estratégicos.

Continuando con el ejemplo anterior, si consideramos el Plan General N°1 (Determinación de Públicos de Interés Claves), algunos Planes Específicos podrían ser los siguientes:

- Plan Específico N°1: Levantamiento de Información en diferentes mercados relevantes.
- Plan Específico N°2: Desarrollo de la metodología para determinar cuándo un público es clave.

HITOS DE CONTROL

Los **Hitos de Control** son resultados intermedios que van mostrando el desarrollo en el tiempo de cada uno de los planes específicos programados. Es importante destacar que los hitos de control no son actividades a realizar, sino resultados que permitirán formarse una idea de cómo se van alcanzando los objetivos del plan general a través del desarrollo de los planes específicos que lo conforman. Para lograr dichos resultados (los hitos de control) se deberán realizar un conjunto de actividades las cuales no forman parte del plan estratégico. El plan estratégico monitoreará el logro de los objetivos a través de monitorear la consecución de resultados intermedios como son los hitos de control. Para cada plan específico, se recomienda diseñar no más de un hito de control por trimestre.

Para el Plan Específico N°1 anteriormente señalado, algunos hitos de control podrían ser los siguientes:

- Hito N°1: Instrumento de recolección de información construido y validado.

- Hito N°2: 50% de la muestra encuestada.
- Hito N°3: 100% de la muestra encuestada y resultados tabulados.

Algunos otros ejemplos de Hitos de Control son los siguientes:

- Cuando el plan específico corresponde a un plan que plantea el logro de resultados a lo largo del tiempo, los hitos de control serán los resultados parciales que se vayan logrando. Por ejemplo, si el plan específico es "Mejorar la productividad del personal de ventas", los hitos de control serán: Hito 1: mejora en 5%; Hito 2: mejora en 7%; etc. Nótese que siempre son resultados intermedios.
- Si el plan específico es "Estimación de la demanda en el mercado centroamericano", los hitos podrían ser: Hito 1: factores determinantes de la demanda identificados; Hito 2: estudios de mercado realizados; Hito 3: Informe final con demanda estimada.

En relación con el último ejemplo, no serían hitos, sino actividades, los siguientes: "estudiar los factores que determinan la demanda", ya que el hito correcto es que los factores estén identificados, éste es el resultado. Tampoco es hito "realización de encuestas", sino "estudio de mercado realizado, etc. *No olvidar que los hitos son resultados intermedios y no actividades.*

G.5. RESPONSABILIDADES EN LA AGENDA ESTRATÉGICA

Tal como se ha podido apreciar a lo largo de este libro, el proceso de construcción de una estrategia para una empresa es un proceso que involucra a todos los niveles de mando en la organización, que se caracteriza por ser definido y muy disciplinado. Para que efectivamente este proceso se concluya con éxito, debe finalizar asignando responsables a la ejecución de los diferentes lineamientos y planes. Así, sólo en la medida que hayan responsables claros y perfectamente identificados, se podrá mas tarde, en el proceso de control de la agenda estratégica, solicitar la necesaria rendición de cuentas que permita monitorear efectivamente el desarrollo y ejecución de las iniciativas tendientes a materializar la posición competitiva futura diseñada en la Misión.

Es importante destacar que las responsabilidades no deben asignarse a unidades organizacionales, sino que a personas específicas dentro de la organización, sin perjuicio que ellas pertenezcan a unidades dentro de la empresa. Asimismo, el responsable del logro del lineamiento estratégico debe seleccionar, con la ayuda del resto de los ejecutivos, al equipo de trabajo, integrado por otras 2 ó 3 personas, quienes le ayudarán en la tarea de ejecutar y hacer realidad el lineamiento que tiene asignado. Este equipo podrá estar integrado ya sea por otros de los miembros que estén participando en la construcción de la estrategia, o por otras personas, que aunque no participen directamente de este proceso, son quienes tienen los mejores conocimientos como para participar en el equipo responsable del lineamiento. De entre este equipo de trabajo, o bien de entre otras personas que no formen parte de él, saldrán los responsables de cada uno de los planes generales que integran el lineamiento.

El criterio para seleccionar a los responsables del lineamiento o de los planes generales, no es la unidad organizacional a la que pertenecen, sino quienes tienen los mejores

conocimientos como para liderar de la forma más efectiva posible el desarrollo de la iniciativa entregada. Así, un plan no se construye para las unidades organizacionales, sino se construye para la empresa y se asigna como responsables a los más capacitados como para lograr las iniciativas programadas. El resto del equipo de trabajo estará a disposición para asistir y colaborar donde los líderes de lineamientos y de planes generales lo soliciten, ya que al fin y al cabo, el que se logre de manera exitosa la estrategia será una responsabilidad de todos quienes integran la empresa.

G.6. CONSTRUYENDO EL PRESUPUESTO ESTRATÉGICO PARA EL NEGOCIO

Todo plan estratégico debe terminar con un Presupuesto Estratégico, el cual considera las consecuencias financieras, en términos de fondos generados y fondos requeridos, que se derivan de lograr el plan estratégico. Se denomina estratégico porque se diseña a partir de las iniciativas programadas en la agenda estratégica, y que son aquellas con las cuales se alcanzará la posición futura seleccionada.

En la empresa existe también el Presupuesto Operacional, que es aquél que considera los fondos generados y requeridos como consecuencia de continuar materializando la posición que actualmente se tiene, sin considerar los posibles resultados que se alcanzarían como consecuencia del futuro que se está construyendo, los cuales estará recogidas en el Presupuesto Estratégico. El Presupuesto Total de la empresa se obtiene sumando el operacional y el estratégico.

Una buena forma de construir el presupuesto estratégico es por lineamiento estratégico, específicamente por plan general dentro del correspondiente lineamiento. El construirlo por trimestres o cuatrimestre le permitirá visualizar más cercanamente las consecuencias de acciones que aún no ha ejecutado, lo que le facilitará dicho proceso.

Finalmente, conviene volver a resaltar la necesidad de construir el presupuesto estratégico. No olvide que el fin último de construir una estrategia para su empresa es obtener resultados económicos sustancialmente mayores que sus competidores. Por tanto, las acciones que programe en su agenda se justifican, validan y tienen legitimidad, en la medida que contribuyan en la obtención de los resultados económicos buscados. Por ello es que la construcción del presupuesto estratégico es la cara económica de la estrategia y es el cierre de su proceso de construcción de futuro.

G.7 METODOLOGÍA PARA DEFINIR OBJETIVOS, LINEAMIENTOS, PLANES E HITOS DE CONTROL

La secuencia de relaciones entre Cuadros que componen la metodología para definir los objetivos, lineamientos, planes estratégicos e hitos de control, es la siguiente: