

# Planeación estratégica, hacia dónde quiero llegar con mi empresa

## Autodiagnóstico

Marzo, 2019



# Diagnóstico

1. La planeación estratégica, solo es para grandes empresas.
  - Falso
  - Verdadero
2. La Planeación estratégica nos ayuda a solucionar y prevenir problemas dentro de la empresa.
  - Falso
  - Verdadero
3. La Planeación estratégica se realiza en dos niveles, el operativo y el institucional.
  - Falso
  - Verdadero
4. Son niveles de la Planeación estratégica
  - Nivel institucional, nivel funcional y nivel operativo
  - Nivel institucional, nivel estratégico y nivel a largo plazo
  - Nivel táctico y operativo
5. La Planeación estratégica desarrolla planes a largo, mediano y corto plazo.
  - Falso
  - Verdadero
6. En las micro y pequeñas empresas solo es importante la Planeación a corto plazo.
  - Falso
  - Verdadero

# Diagnóstico

7. Toda empresa sin importar su tamaño debe contar con una misión y visión.

- Falso
- Verdadero

8. Una buena planeación y seguimiento oportuno conllevan al éxito de la empresa.

- Falso
- Verdadero

9. Desde el dueño hasta el último empleado contribuyen en la Planeación estratégica.

- Falso
- Verdadero

10. El análisis FODA permite conocer las fortalezas y debilidades de mi empresa.

- Falso
- Verdadero

# Planeación estratégica, hacia dónde quiero llegar con mi empresa

## Diseño instruccional

Marzo, 2019



# Módulo I. La planeación estratégica



En este primer módulo conocerás qué es y para qué sirve la planeación estratégica, ¿qué estás esperando? ¡Comienza ya!

# Bienvenida



Planeación estratégica: **h** **quiero llegar con mi empresa**



Tipo de  
elemento

Cápsula de video con narrador

# Cápsula intro

Bienvenido al curso, en el cual aprenderemos un poco sobre qué es y para qué nos sirve la planeación estratégica de nuestro negocio.

Por medio de la planeación, podemos conocer con anticipación las posibles consecuencias de las acciones actuales, es decir, podemos diseñar un futuro deseado e identificar las formas de conseguirlo.

¡Comencemos!





# Introducción



*Cuando no existe una estrategia definida, la dirección de una empresa puede resultar imprecisa, ya que no tiene delimitado cuál es el rumbo a seguir y qué se pretende lograr (entra al principio).*

Hoy en día, es indispensable realizar una adecuada planeación estratégica, la cual nos ayudará a saber con exactitud el estado actual de nuestra empresa, dónde deseamos estar y lo que necesitamos para lograrlo.



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Texto e imagen

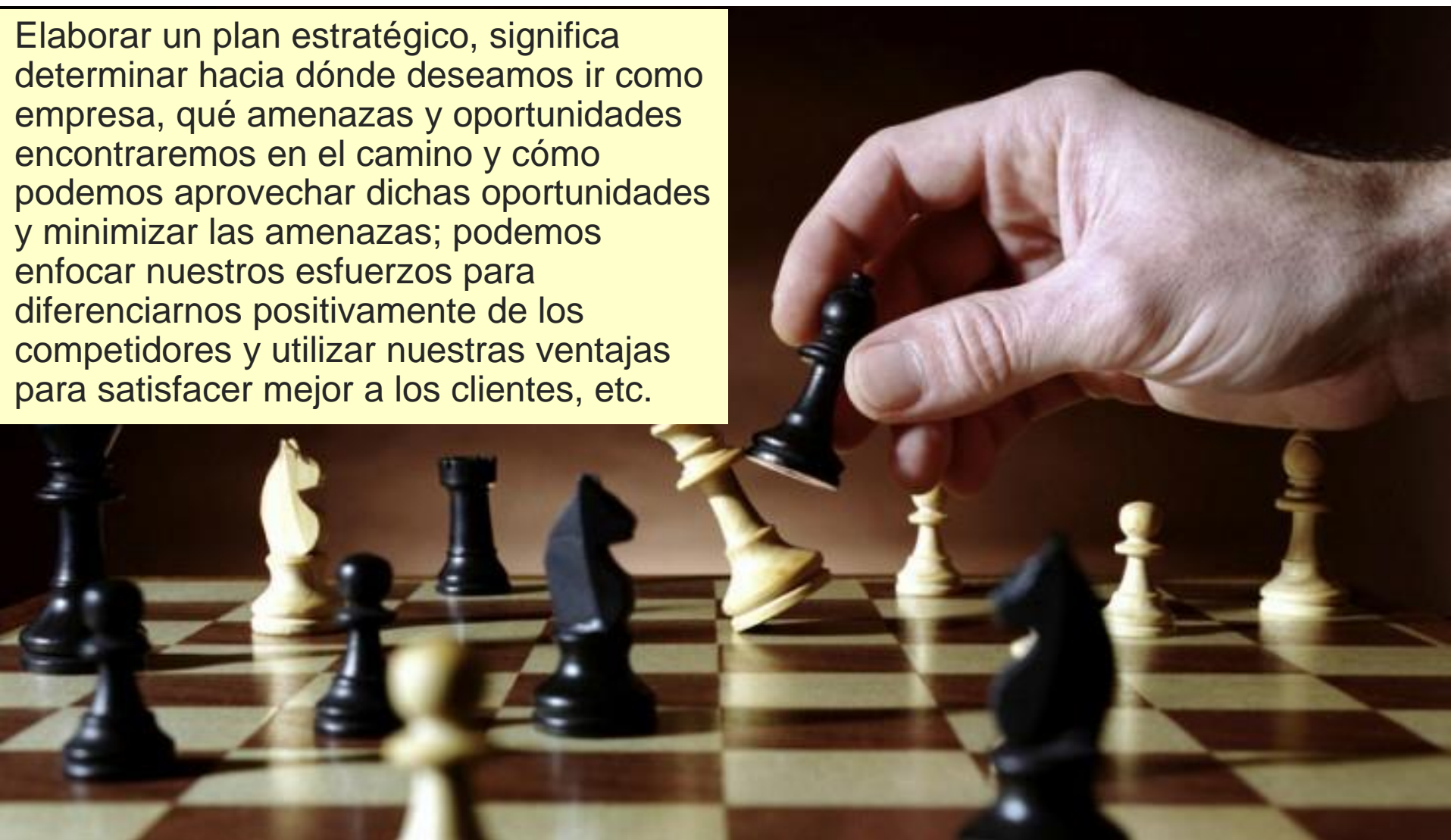


Siempre es buen momento para hacer un análisis de nuestra empresa, definir objetivos y trazar la ruta y acciones necesarias para alcanzarlos. Sin embargo, debemos tener en cuenta que la planeación estratégica por sí misma no es la solución a todos los problemas de una empresa.



Si la utilizamos en el momento y forma adecuada, puede convertirse en una herramienta que favorezca y brinde un sinnúmero de beneficios.

Elaborar un plan estratégico, significa determinar hacia dónde deseamos ir como empresa, qué amenazas y oportunidades encontraremos en el camino y cómo podemos aprovechar dichas oportunidades y minimizar las amenazas; podemos enfocar nuestros esfuerzos para diferenciarnos positivamente de los competidores y utilizar nuestras ventajas para satisfacer mejor a los clientes, etc.



# Propósito



*Nuestro propósito para este curso es el siguiente:*

Que los participantes conozcan qué a partir de una adecuada Planeación Estratégica en sus empresas, pueden tener claridad sobre el camino que deben seguir y las actividades a realizar con base en un plan táctico, uno operativo y la ejecución de estos en la empresa.



# Objetivo general del curso

Al finalizar el curso, el participante podrá implementar las actividades necesarias para realizar una planeación estratégica en su empresa o negocio.



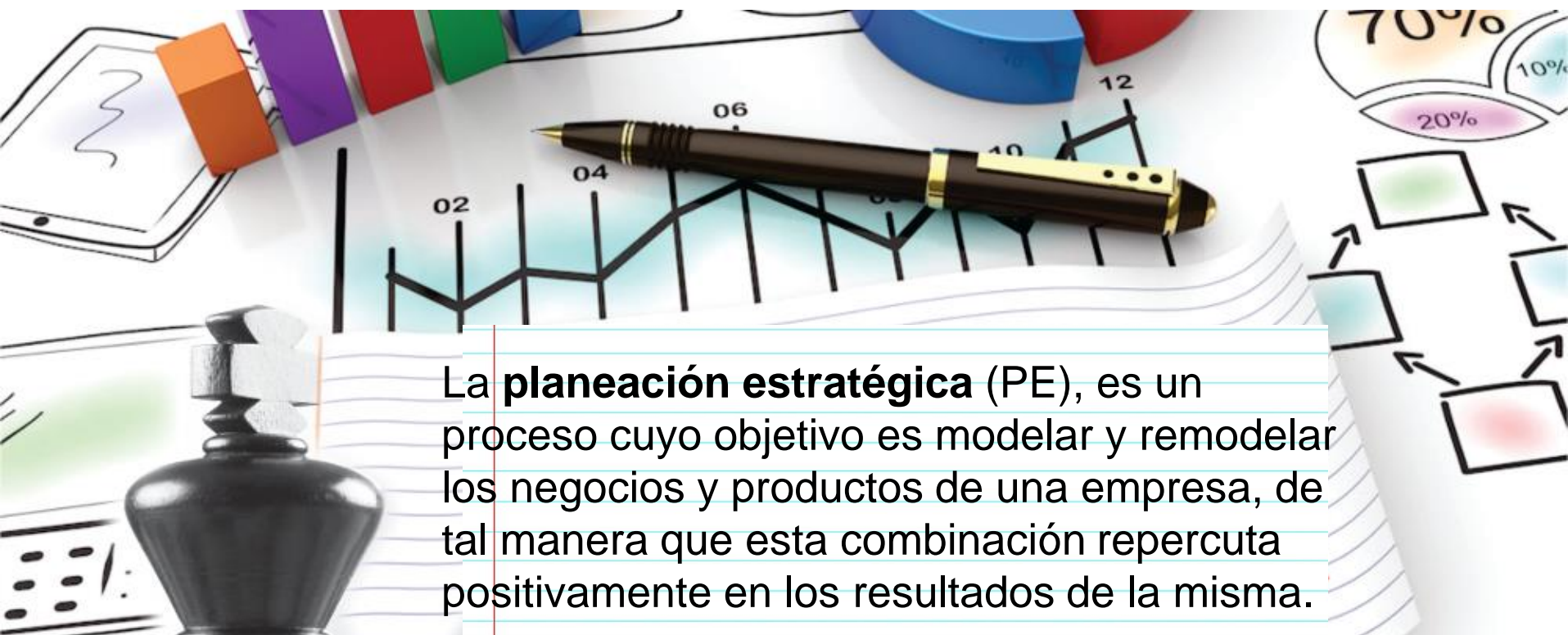
# Objetivos específicos

- Conocer qué es y para qué sirve la planeación estratégica.
- Contar con los elementos para establecer la misión y visión de su empresa.
- Identificar la diferencia entre los niveles de planeación (institucional, funcional y operativa).
- Identificar la diferencia entre los tipos de planeación (estratégica, táctica y operativa).
- Conocer los alcances de los elementos que integran cada tipo de planeación.
- Cómo medir los resultados de la planeación estratégica.
- Conocer qué es y cómo se conforma un mapa estratégico.
- Conocer qué son y cómo se estructuran los indicadores.
- Proporcionar una retroalimentación.

# ¿Qué es la planeación estratégica?



*¿Sabes a qué se refiere el concepto de planeación estratégica?*



La **planeación estratégica** (PE), es un proceso cuyo objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de una empresa, de tal manera que esta combinación repercuta positivamente en los resultados de la misma.

La planeación estratégica, constituye un sistema integral en la empresa que unifica el

“Qué hacer”  
(**objetivos**)



“Cómo lograrlo”  
(**estrategias**)



Su esencia radica en la identificación de oportunidades y riesgos que pueden presentarse en un futuro, los cuales al contrastarlos con datos actuales de la empresa, proporcionan una base para la adecuada toma de decisiones presentes para aprovechar dichas oportunidades y evitar o minimizar los riesgos.



Por medio de la planeación podemos conocer con anticipación las posibles consecuencias de las acciones actuales, determinar si al sacrificar ganancias a corto plazo, se obtienen mayores beneficios a largo plazo.



En resumen, la planeación estratégica se refiere a diseñar un futuro deseado e identificar las formas de conseguirlo.

La planeación estratégica debe responder a las siguientes preguntas:

¿Dónde se encuentra hoy mi empresa?

---

¿Hacia dónde queremos llegar?

---

¿Cómo llegamos?

---

# ¿Para qué planear estratégicamente en mi empresa?



*Antes de continuar es importante saber para qué debemos planear estratégicamente en nuestra empresa. Conozcamos la respuesta.*

La planeación estratégica nos ayuda a definir los objetivos y las mejores acciones para alcanzarlos.

Por ello, es necesario dedicar un tiempo a la planeación estratégica de la empresa, determinar hacia dónde deseamos ir como empresa, cómo haremos para alcanzar nuestros objetivos y monitorear las variables que nos permitan conocer si vamos por buen camino o en su caso establecer medidas correctivas.



Hoy no solo debemos planificar en términos operativos, es necesario diagnosticar las brechas existentes entre lo que nos gustaría ser como empresa y lo que somos. Entonces,



¿Para qué me sirve planear en mi empresa?

2. ¿Para qué planear estratégicamente en mi empresa?

Tipo de  
elemento

Texto e imagen

La planeación nos sirve para:

- Solucionar y prevenir problemas.
- Diseñar un ambiente adecuado.
- Alinear los objetivos de la empresa.
- Promover un desempeño más eficaz de los colaboradores.
- Fomentar la cooperación entre los empleados.
- Utilizar de forma más racional los recursos existentes o potenciales de mi empresa.
- La consecución de los objetivos y metas organizacionales.
- Afrontar adecuadamente los cambios.
- Disminuir la incertidumbre en la toma de decisiones.

# ¿Cómo se realiza la planeación estratégica?



*Conozcamos a Fernando y junto a él revisemos cómo se realiza la planeación estratégica en una empresa.*

Fernando, tiene una empresa dedicada a la construcción, comenzó como una empresa pequeña, sin embargo debido a la gran demanda se ha convertido en muy poco tiempo en una gran empresa. No obstante existen “huecos” en los procesos que se realizan, por lo que Fernando ha decidido dedicarle tiempo a la planeación estratégica de su empresa.



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

Como primer paso, ha identificado que la implementación de la planeación estratégica se realiza a partir de 3 procesos:

1

Contar con la participación de gestores y miembros clave de la empresa para definir las áreas en las que es necesario actuar, las prioridades, los indicadores que permitirán definir las políticas y líneas de acción, los objetivos concretos, los plazos de ejecución y los recursos que se destinarán.

2

Diseñar estrategias a seguir en función de los puntos determinados anteriormente.

3

Llevar el seguimiento y control del cumplimiento de la estrategia definida.

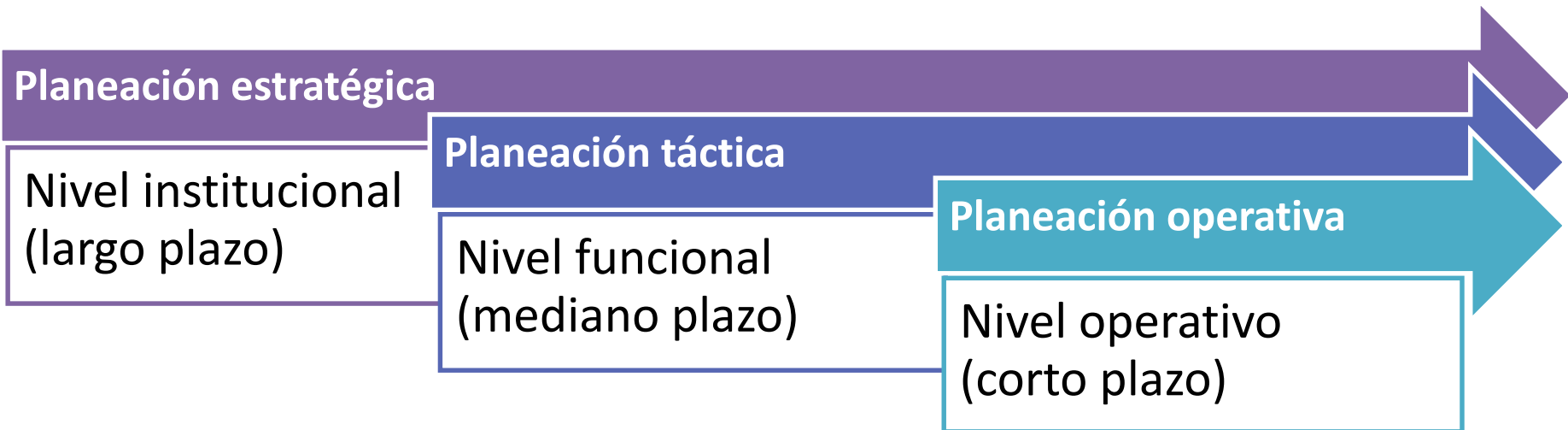


# Niveles de la Planeación estratégica



*Conozcamos en qué consisten los tres niveles de la planeación estratégica.*

La planeación estratégica debe considerar tres niveles de planeación.



## Planeación estratégica

Nivel institucional o corporativo (largo plazo):

Se integra por los niveles jerárquicos superiores, aquellos que cuentan con poder de decisiones sobre la empresa. En este nivel la planeación es de tipo estratégica ya que responde a preguntas como:

1. ¿Qué negocio debe operar la empresa?
2. ¿Cuáles son las metas y expectativas de la empresa?
3. ¿Cómo se deben asignar los recursos para alcanzar dichas metas?

Asimismo, considerando que a este nivel las acciones y decisiones tienen repercusiones sobre toda la empresa, dicha planeación es regularmente a largo plazo.

## Planeación táctica



Nivel funcional (mediano plazo):

Aquí la estrategia se formula por áreas específicas, creando marcos de referencia para la administración de funciones, de tal modo que de esta estrategia se desprenda la planeación de nivel operativo. La planeación táctica es la que corresponde a este nivel de la estrategia, generando acciones a mediano plazo.

## Planeación operativa



Nivel operativo o de unidad de negocio (corto plazo):

La estrategia se formula para alcanzar los objetivos y metas de operaciones específicas. En este sentido, las acciones son de corto plazo y se señalan dentro de la planeación operativa.

# Cierre de módulo

Has concluido el primer módulo del curso, ahora ya conoces qué es y para qué sirve la planeación estratégica de tu negocio, en los próximos módulos conoceremos cuál es el proceso que se debe seguir, cuáles son sus elementos principales, así como, las fases en las que se debe llevar acabo la planeación táctica y operativa.

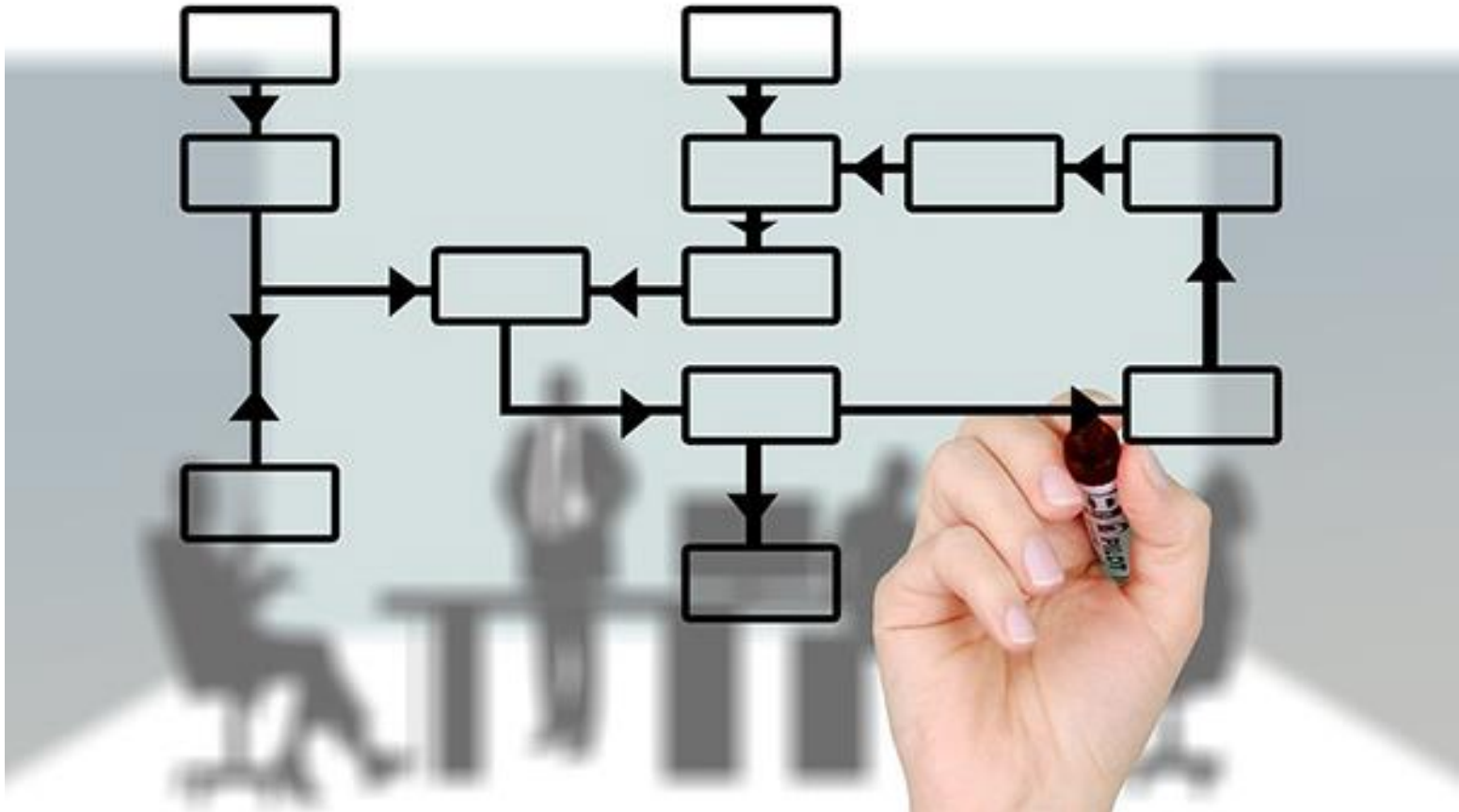
¿Qué estás esperando? ¡Comienza ya!



# Glosario módulo 1

Concepto	Definición
Planeación estratégica	Es un proceso cuyo objetivo es modelar y remodelar los negocios y productos de una empresa, de tal manera que esta combinación repercuta positivamente en los resultados de la misma.
Objetivos	Los objetivos de una empresa son resultados, situaciones o estados que una empresa pretende alcanzar o a los que pretende llegar, en un periodo de tiempo y a través del uso de los recursos con los que dispone o planea disponer. <a href="https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/">https://www.crecenegocios.com/los-objetivos-de-una-empresa/</a>
Estrategias	Es la forma en la que la empresa o institución, en interacción con su entorno, despliega sus principales recursos y esfuerzos para alcanzar sus objetivos. <a href="https://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio">https://www.eoi.es/wiki/index.php/Estrategia_empresarial._Conceptos_en_Proyectos_de_negocio</a>

## Módulo II. Proceso de planeación estratégica



En este módulo revisaremos los elementos que integran el proceso de planeación estratégica, quiénes participan, cómo hacer un mapa estratégico y cómo determinar las fortalezas, oportunidades, debilidades y áreas de oportunidad de tu negocio.



# Descripción del proceso de planeación estratégica



*La planeación estratégica al ser un proceso dinámico, consta de momentos críticos que las empresas deben tomar en cuenta.*

La planeación estratégica, es el proceso donde quienes toman las decisiones dentro de la empresa obtienen y analizan la información interna y externa, con la finalidad de evaluar su situación presente, su nivel de competitividad y poder anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la empresa.



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

La planeación estratégica consta de tres momentos fundamentales, es un proceso dinámico, el cual consiste en:



# ¿Puedo aplicar la planeación estratégica en mi empresa?

El realizar la planeación estratégica de nuestra empresa no solo implica hacia dónde deseamos ir sino también si disponemos de los recursos, personal y procesos necesarios para alcanzar nuestros objetivos.

Como primer tarea debemos cuestionarnos sobre la estructura de nuestra empresa, saber si estamos organizados y poseemos los recursos necesarios para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.



# Misión, visión y valores de mi empresa



*Veamos cuáles son los elementos básicos con los que debe contar una empresa para iniciar con su planeación estratégica.*

Debemos preguntarnos si nuestra empresa cuenta con un marco filosófico, es decir, ¿tenemos misión, visión y valores a seguir?



Toda empresa debería contar con estos tres elementos, pero qué son y por qué son importantes.



La misión es la razón de ser y el deber ser de la organización. Si se define correctamente la misión organizacional, se tendrá el cimiento principal para planear estratégicamente.

La misión organizacional deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Cuál es nuestro propósito?
- ¿Cuáles son nuestros servicios/productos?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son nuestros valores?



La visión organizacional, es la imagen que la empresa tiene de sí misma en un futuro. Es la descripción, en el presente, del futuro de la organización. En este sentido, la visión organizacional debe considerar las necesidades y expectativas internas y externas a largo plazo, fijar un reto y explicar los beneficios para clientes, proveedores y empleados.

Para esto, deberá responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes queremos ser?
- ¿En qué tiempo?
- ¿Cuál es nuestro compromiso?
- ¿Hacia dónde cambiar?
- ¿Para qué cambiar?
- ¿Cómo vamos a ser mejores para nuestros clientes?



Llamados también principios corporativos, son el conjunto de creencias y reglas de conducta personal y empresarial que regulan la vida de una organización, representan las convicciones de las personas encargadas de dirigir la empresa hacia el éxito y definen la personalidad de la empresa.



Considerando lo anterior conozcamos la misión, visión y valores de la empresa de Fernando.



## Misión

Como empresa de construcción y comercialización de bienes raíces, nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con espacios provechosos, excediendo sus expectativas y proporcionándoles servicios integrados en el diseño, desarrollo y construcción de sus proyectos, utilizando tecnología de punta, materiales contemporáneos y sistemas constructivos innovadores, para que el usuario, obtenga el mejor provecho en su inversión.

Logrando formar un equipo de trabajo de gran experiencia y versatilidad destacándose por sus valores como responsabilidad, dedicación, honestidad, excelencia, ética, humildad, liderazgo, innovación, servicio, calidad y sobriedad, respaldado ampliamente con maquinaria pesada y equipos propiedad de la empresa, que le permiten ejecutar cualquier tipo de construcción en las mejores condiciones de tiempo y costo.

Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto



## Visión

Ser una empresa líder en el sector de la construcción y de la comercialización de bienes raíces a nivel nacional, con capacidad de competir exitosamente en el mercado internacional, con un equipo comprometido, generando productos innovadores que satisfagan las necesidades de los clientes, con altos estándares de calidad, cumplimiento, diseño y conciencia de servicio al cliente que garanticen solidez y reconocimiento de la empresa, evolucionando constantemente nuestros servicios para ofrecer la mejor calidad y costos en construcción e inmobiliaria.



## Valores

Nuestro valores como constructora y comercializadora de bienes raíces son: responsabilidad, dedicación, honestidad, excelencia, ética, humildad, liderazgo, innovación, servicio, calidad y sobriedad.

## Actividad

Considerando las preguntas del tema anterior, te invitamos a elaborar tu propia misión, visión y valores de tu empresa o negocio.

Descarga el formato con las preguntas para que puedas resolverlas y elaborar el marco filosófico de tu empresa.

Si ya cuentas con un marco filosófico, verifica que cumpla con lo revisado en el tema, en caso contrario, te invitamos a complementarlas.

¡Recuerda que tu marco filosófico, es la base de tu empresa!



Misión, visión y valores de mi empresa



# ¿Quiénes participan en el plan estratégico?



*Si ya contamos con un marco filosófico, debemos saber quiénes son los responsables de poner en marcha el plan estratégico. Si aún no contamos con un marco, serán estos mismos actores quiénes lo deben de desarrollar como parte de la planeación.*

El proceso de Planeación estratégica, debe contar con la participación de las diferentes personas (estrategas) que tienen la capacidad para tomar decisiones relacionadas con el desempeño presente y futuro de la organización.

Por ejemplo, directores, gerentes, consejo directivo, jefes de departamentos, supervisores, entre otros, ya que cada vez es más común que estos últimos participen de forma más activa en la toma de decisiones, de tal manera que todos los colaboradores se sienten comprometidos con los valores, la misión y visión planteada por la empresa.



Aquellos considerados como estrategias, deben evaluar constantemente si los productos y/o servicios de la empresa satisfacen las necesidades de los clientes. Asimismo, deben realizar una planeación meticulosa y sistemática para descubrir nuevas estrategias que les permitan satisfacer mejor esas necesidades.



# ¿En dónde se encuentra mi empresa?

Una vez que sabemos hacia dónde deseamos orientar nuestra empresa, es momento de analizar cómo se encuentra. Para esto, es importante conocer algunos aspectos de la empresa.

## Organización

Contamos con la organización y recursos necesarios para alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto.

## Procesos

Contamos con los procesos necesarios para contribuir al cumplimiento de nuestros objetivos. Por ejemplo:

- Control administrativo
- Medición de desempeño
- Planeación
- Definición y administración de presupuestos
- Comunicación interna en la empresa
- Distribución de productos

## Objetivos

Los procesos están alineados a los objetivos que nos hemos propuesto o necesitan ser ajustados.

## Personal

El personal de la empresa es el adecuado para los procesos que se realizan en la misma.

## Herramientas

El personal, cuenta con conocimientos, habilidades, capacidades y competencias necesarias para realizar sus actividades.



# Análisis FODA



*El análisis FODA, es una herramienta muy sencilla de aplicar, y sus resultados pueden brindarnos grandes puntos de partida para la planeación de nuestra empresa.*

El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta sencilla que nos permite analizar la situación actual de nuestra empresa. Implica reconocer los elementos internos y externos que afectan positiva y negativamente al cumplimiento de las metas.

El FODA incluye dos tipos de análisis:

## Análisis interno

En este se pretende detectar fortalezas y debilidades de la empresa; evaluando los recursos que posee, ya sean financieros, humanos, materiales, tecnológicos, etc.

## Análisis externo

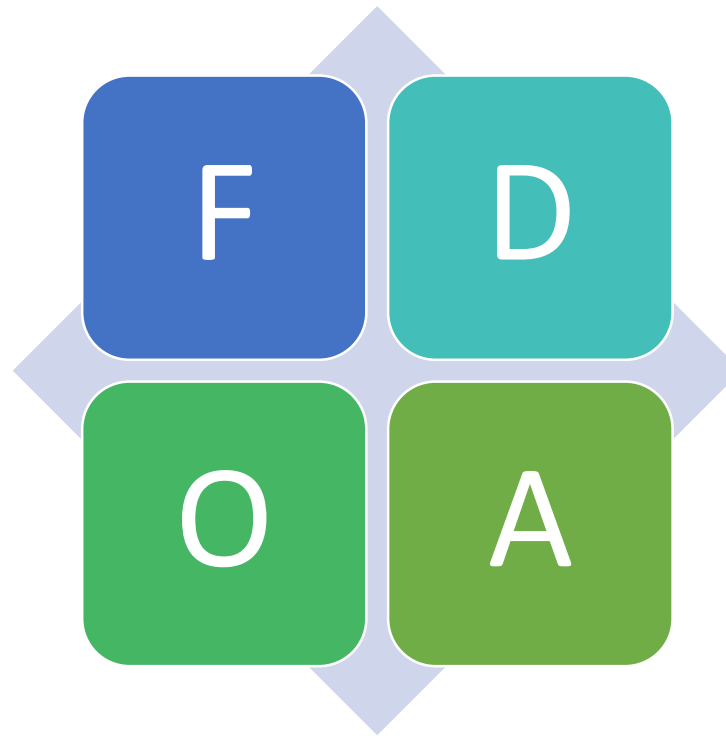
En el se busca identificar oportunidades y amenazas; para ello, se evalúan las fuerzas económicas, sociales, gubernamentales, tecnológicas; así como la competencia, los clientes y los proveedores de la empresa. También, aspectos que ya existen y/o pueden existir (tendencias o escenarios).

Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

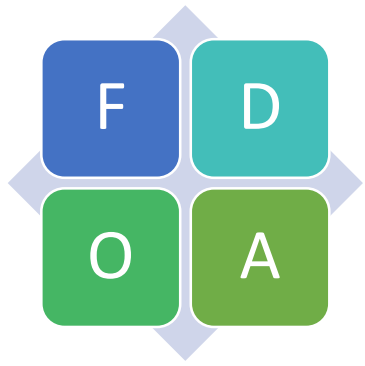
# ¿Cómo se realiza un análisis FODA?

El análisis FODA se realiza observando y describiendo cómo las fortalezas y debilidades de nuestro negocio interactúan con las amenazas y oportunidades que encontramos en el mercado. Los resultados de este análisis facilitan el planteamiento de soluciones para los problemas.



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

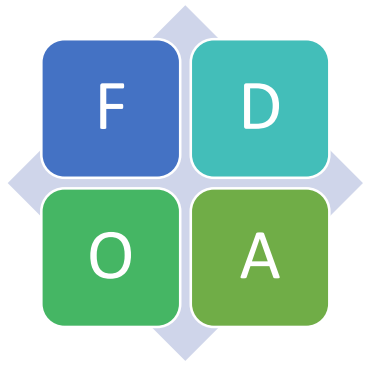


## Fortalezas

Se refiere a los elementos positivos de nuestro negocio, constituyen los recursos para cumplir con los objetivos. Algunos ejemplos de fortalezas son: claridad de objetivos, capacitación, motivación, decisión, voluntad, responsabilidad, etc.

Para identificarlas podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿Qué ventajas tenemos como empresa?
- ¿Qué hacemos mejor que nuestra competencia?
- ¿Contamos con recursos de bajo coste o que solo nosotros podemos tener?
- ¿Qué les gusta a nuestros clientes de la empresa?
- ¿Qué elementos facilitan nuestras ventas?



## Oportunidades

Se refiere a elementos del ambiente que nuestro negocio puede y debería aprovechar para el logro de metas y objetivos. Pueden ser de tipo político, social, tecnológico, económico, entre otros.

Para identificarlas podemos utilizar las siguientes preguntas:

¿Qué factores del entorno puede aprovechar la empresa?

¿Cómo podemos usar los siguientes aspectos a favor de la empresa?

Información de tendencias nuevas del mercado, cambios tecnológicos que se están presentando en el mercado, cambios en la normatividad legal y/o política que se están presentando, cambios en los patrones sociales y de estilos de vida que se están presentando.



## Debilidades

Se refiere a los factores negativos que tenemos dentro de la empresa y que funcionan como obstáculos para conseguir las metas propuestas. Algunos ejemplos pueden ser la falta de recursos, manejo inadecuado de situaciones y/o recursos, informalidad, falta de ética, etc.

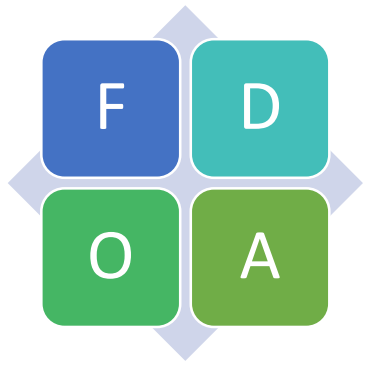
Para identificarlas podemos utilizar las siguientes preguntas:

¿Qué podemos mejorar?

¿Qué debemos evitar?

¿Qué perciben los clientes como defectos de la empresa?

¿Qué factores reducen nuestras ventas o el éxito del proyecto?



## Amenazas

Se refiere a los aspectos del entorno que pueden constituir un peligro para el logro de nuestros objetivos si no trabajamos para evitarlos. Entre estos están la falta de aceptación, competencia, rivalidad, fenómenos naturales, situación económica, etc.

Para identificarlas podemos utilizar las siguientes preguntas:

- ¿A qué obstáculos del entorno externo se enfrenta la empresa?
- ¿Qué están haciendo nuestros competidores que nosotros no estamos haciendo?
- ¿Tenemos problemas de manejo de recursos? ¿Cuáles?
- ¿Qué factores externos imposibilitan la actividad de la empresa?

# Análisis FODA de mi empresa

Considerando las preguntas del tema anterior, Fernando realizó el análisis de su empresa, obteniendo los siguientes resultados.

<b>F</b> ortalezas	El producto es una necesidades básica (vivienda) Variedad en los diseños Materiales ofrecidos Tipos de acabados Inicio de obra inmediato Planes de pago
<b>O</b> portunidades	Poco o nulo seguimiento de los competidores hacia el cliente Atractivo para todo tipo de empresas Desarrollo de acuerdo a tipo de terreno
<b>D</b> ebilidades	Tiempo de desarrollo Costos, comparado con contratistas foráneos
<b>A</b> menazas	Gran número de empresas especializadas en el tema Poca difusión del producto Inversión (riesgo)

# Actividad

El siguiente documento contiene las preguntas que te ayudaran a conocer “dónde se encuentra tu empresa”

Descarga y contesta cada una de las preguntas. Si lo deseas puedes compartir tus resultados con otros empresarios de la comunidad y debatir algunas opciones para potenciar las Fortalezas, aprovechar las Oportunidades, minimizar las Debilidades y reducir las Amenazas.



Dónde se encuentra mi empresa





# Mapa estratégico



*Otro de los elementos clave durante la planeación estratégica es el mapa estratégico, veamos en qué consiste.*

Desarrollar un mapa estratégico de objetivos considerando las cuatro perspectivas del Balance Score Card (BSC) o cuadro de mando, involucra al equipo ejecutivo y les da más claridad y compromiso con la estrategia.

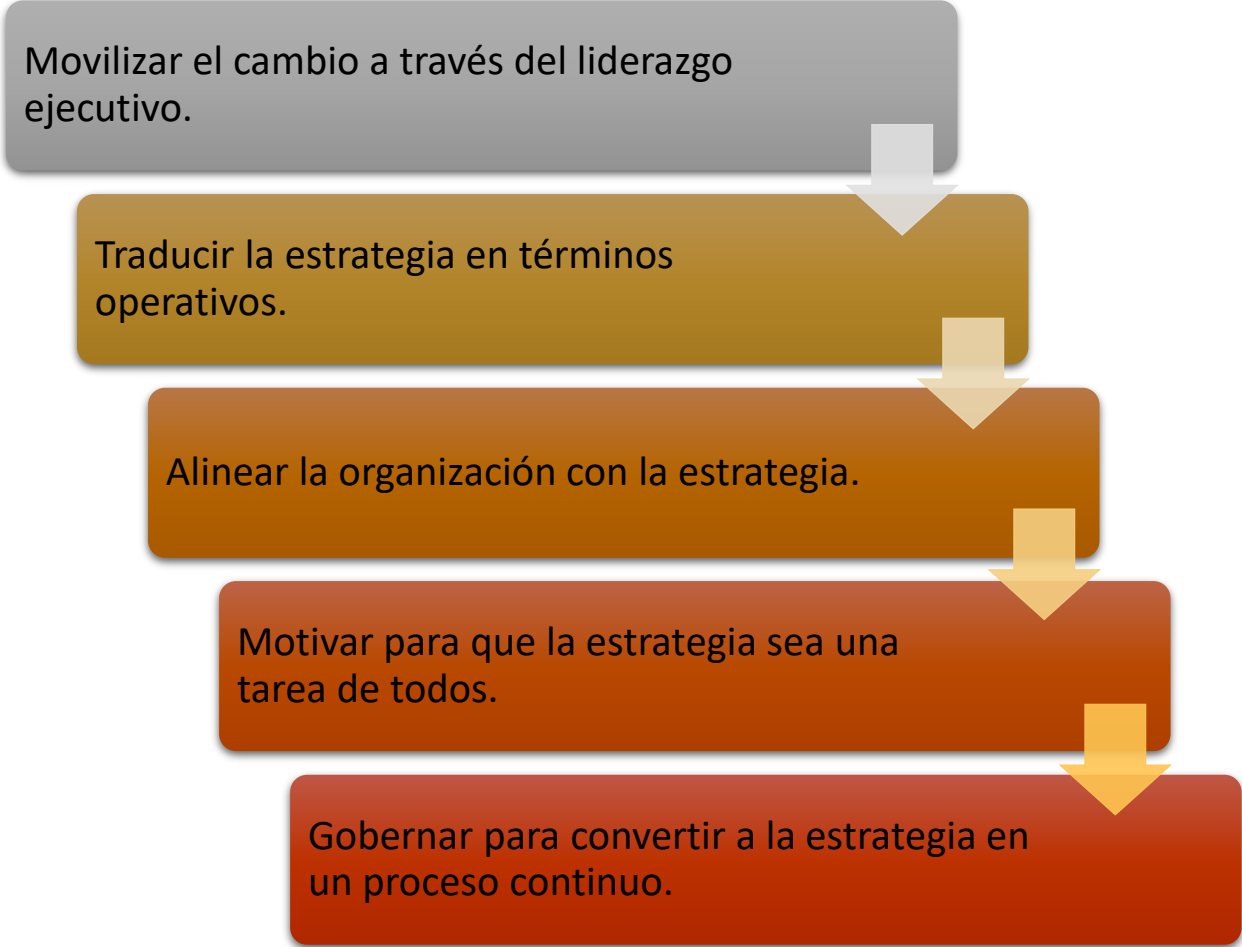


Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

A partir de esto, se provee de una estructura para las reuniones donde los gerentes pueden ver rápidamente en cuáles aspectos de la estrategia están teniendo éxito y en cuáles no para corregirlos.

Sus principios básicos son:



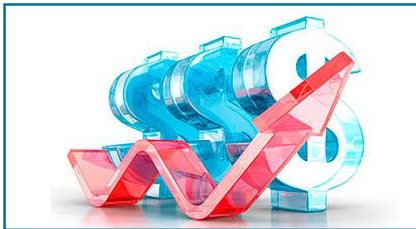
# Perspectivas del cuadro de mando

Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de nuestra empresa, en este se describe el proceso de creación de valor a partir de relaciones causales, los objetivos y metas se ponen a prueba a través de indicadores que medirán su desempeño.



Ahora bien, las cuatro perspectivas del cuadro de mando (BSC) para la creación de un mapa estratégico son:

### Financiera



Describe los resultados tangibles de la estrategia utilizando indicadores como el retorno de inversión, la tasa de crecimiento de ingresos, la ganancia neta, el margen de utilidad bruta, neta y operativa, entre otros.

### Clientes



Esta perspectiva comprende los indicadores relativos a la satisfacción del cliente, su retención y el crecimiento.

### Procesos



Se identifican claramente los procesos clave (desde pagar los salarios y publicar los estados financieros trimestrales, hasta mantener los equipos y las instalaciones e incluso, inventar productos nuevos) de modo que los gerentes y empleados puedan focalizarse en mejorarlos de forma constante.

### Aprendizaje, desarrollo y crecimiento



Se identifican los puestos de trabajo (capital humano), los sistemas (capital de información) y el clima (capital organizacional) que sustentan los procesos que crean valor.

# Cierre de módulo

¡Bien hecho!

Ahora que ya conoces la importancia de tu marco filosófico, del análisis de tus fortalezas, oportunidades, debilidades y áreas de mejora, es momento de iniciar a definir los objetivos de tu negocio y llevarlos a la práctica.

Si aún no cuentas con la misión, visión y foda de tu empresa, es buen momento para iniciar.



## Glosario módulo 2

Concepto	Definición
Marco filosófico	<p>Se llama filosofía de la empresa al conjunto de pautas que rigen el comportamiento de accionistas, directivos y empleados de una empresa. También se puede definir como el conjunto de valores que prevalecen en ella.</p> <p><a href="https://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa_en_Estrategia">https://www.eoi.es/wiki/index.php/Filosof%C3%ADa_de_la_empresa_en_Estrategia</a></p>
FODA	<p>La sigla FODA, es un acrónimo de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).</p> <p><a href="http://www.matrizfoda.com/dafo/">http://www.matrizfoda.com/dafo/</a></p>
Mapa estratégico	<p>Es una completa representación visual de la estrategia de una organización, describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas del BSC.</p> <p><a href="https://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/">https://pensemos.com/que-es-un-mapa-estrategico-y-para-que-sirve/</a></p>
BSC	<p>El BSC, “<i>Balanced Scorecard</i>” o Cuadro de mando integral es una metodología estratégica para el logro de los objetivos y metas organizacionales. Representados en una estructura coherente y dinámica dentro de la estrategia del negocio, sus objetivos y metas, son puestos a prueba a través de indicadores que medirán su desempeño en el cumplimiento de iniciativas y proyectos programados.</p> <p><a href="https://gestion.pensemos.com/que-es-bsc">https://gestion.pensemos.com/que-es-bsc</a></p>

# Módulo III. ¿Cómo aplica la planeación estratégica a mi empresa?



En este módulo revisaremos conoceremos cómo definir los objetivos de mi empresa y cómo cumplirlos a partir de la planeación operativa y táctica.

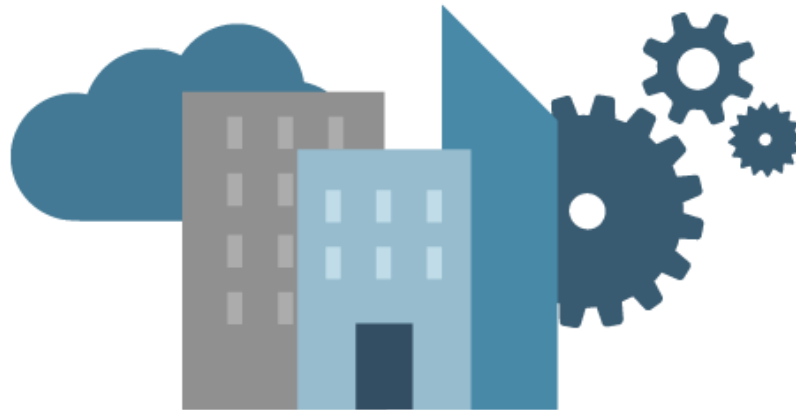
# ¿Hacia dónde pretendo llevar a mi empresa?



*A partir de un diagnóstico de la situación actual y considerando las brechas institucionales, podemos establecer las acciones que se tomarán para llegar a un “futuro deseado”, el cual puede estar referido a mediano o largo plazo.*

Toda empresa debe definir sus objetivos, los responsables y fechas de revisión de sus avances. Sin embargo, es muy raro encontrar que se establezcan con claridad las formas en que se pretenden alcanzar, ya que en la mayoría de los casos no se cuenta con herramientas prácticas para desarrollar esta tarea.

**Objetivos**

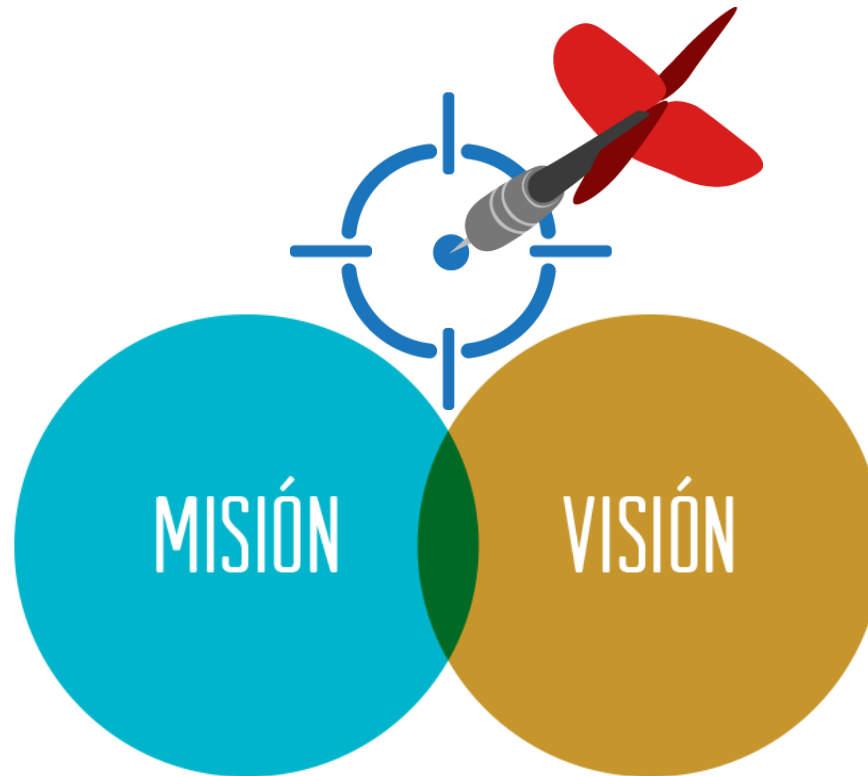


**Fechas**

**Responsables**



Los objetivos de una empresa deben considerar tanto la misión como la visión, ya que estos elementos son las metas a las cuales pretendemos llegar. Asimismo, estos objetivos deben ser identificados por todos los colaboradores de la empresa, en la medida que esto ocurra se incrementa su compromiso y por ende los resultados en sus objetivos.



Todos nuestros objetivos deben contar con un valor o intención en el desarrollo de la empresa, presentarse de forma específica, cuantificable y verificable.

# Tipos de objetivos

Toda empresa debe considerar dos tipos de objetivos:

## Financieros

Este tipo de objetivos, son importantes ya que si no se estructuran de forma adecuada, la empresa tendría problemas económicos.

Algunos elementos a considerar para este tipo de objetivos son:

1. Crecimiento de ingresos
2. Crecimiento de beneficios
3. Dividendos más altos
4. Mayores márgenes de beneficio
5. Incremento en la rentabilidad en el capital invertido
6. Incremento en el flujo de efectivo
7. Reconocimiento como empresa
8. Beneficios estables durante períodos de recesión

## Estratégicos

Este tipo de objetivos están relacionados con la competitividad de la empresa, el análisis de la situación en el mercado, participación y competencia en el mercado, así como el incremento de clientes.

Los elementos a considerar respecto a este tipo de objetivos son los siguientes:

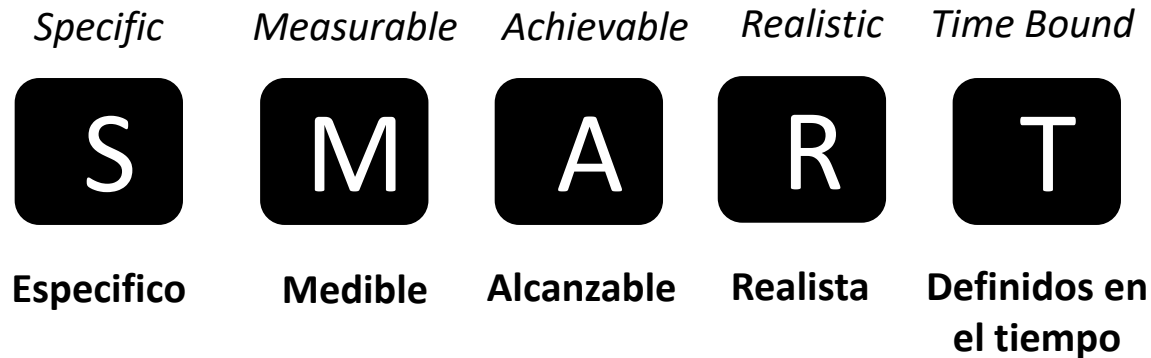
1. Participación en el mercado
2. Posición en la industria (más alta y segura)
3. Mayor calidad en productos y/o servicios
4. Menores costos en comparación con competidores clave
5. Línea de productos más amplia y atractiva
6. Reputación con los clientes
7. Servicio al cliente
8. Oportunidades de crecimiento
9. Reconocimiento como líder en nicho de mercado

# Metodología SMART



*Conozcamos más acerca de la metodología SMART.*

Ya que tenemos algunos elementos para la definición de nuestros objetivos, podemos apoyarnos de la metodología “SMART” para describirlos.





### Específico

Definir objetivos específicos nos permite tener muy claro por qué deseamos alcanzarlos, permitiendo mantener nuestro enfoque durante todo el proceso. Es decir, entre más concretos y precisos sean los objetivos será mucho más fácil identificar lo que se desea alcanzar.

---



### Medible

Cuando un objetivo se puede medir también es posible compararlo, analizarlo y tomar decisiones cuando se presenten situaciones inesperadas que requieran de medidas correctivas para continuar con lo planeado.

Establecer un indicador de éxito en nuestros objetivos nos permitirá saber que tan cerca o lejos nos encontramos del resultado final. Por esta razón, se deben definir cuidadosamente los puntos de partida que servirán como referencia para medir el progreso y eficacia, y de esta manera asegurarnos el logro y obtención de resultados tangibles.

---



### Alcanzable

Establecer objetivos demasiado ambiciosos y con altos estándares podría convertirlos en inalcanzables. Es por ello que a la hora de establecer nuestros objetivos debemos ser razonables, críticos y analíticos para definirlos y plantearlos de manera que se pueda llegar a cumplirlos.

---



### Realista

Los objetivos que nos planteamos deben estar dentro de nuestras propias posibilidades; es indispensable revisar las habilidades y conocimientos que se requieren para determinar si será necesario capacitarse para desempeñar las actividades requeridas además de verificar con qué recursos económicos y humanos contamos para el logro de los objetivos.

---



### Definidos en el tiempo

Todo objetivo requiere un plazo de tiempo límite para ser cumplido. Delimitar algo en el tiempo quiere decir que se debe establecer un plazo dentro del cual se debe cumplir el objetivo.

Si consideramos que normalmente realizamos aquello para lo que tenemos menor plazo y que dejamos para después lo menos urgente, si no contamos con un límite de tiempo podemos caer en la relajación y el objetivo se puede ir postergando hasta el infinito.

# Definiendo mis objetivos

Considerando el modelo “SMART”, Fernando ha definido algunos objetivos para presentarlos ante el consejo directivo de su empresa.



# De la planeación estratégica a la táctica y operativa



*Los tres niveles de planeación, aun cuando forman parte de un todo, tienen elementos característicos que las diferencian entre sí.*

La planificación estratégica es un proceso continuo que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias. Podemos medir el desempeño de nuestra empresa a través de indicadores claros que presentan información valiosa para la toma de decisiones respecto del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste.



Es necesario distinguir la planificación estratégica de la planificación táctica y operativa; ya que aún cuando tratan de determinar los mejores cursos de acción, la primera se refiere al largo plazo, mientras que las otras se refieren al mediano y corto plazo respectivamente.

Es decir, la planeación estratégica se transforma en planes tácticos, y estos a su vez, en planes operativos que se deben ejecutar para el cumplimiento de los objetivos y por ende de las metas planteadas.





# Principales retos para mi empresa



*Hoy en día, es primordial en toda organización el realizar una adecuada planeación estratégica. A través de ésta podrán determinar con mayor exactitud cuál es su estado actual, dónde desean estar y por ende lo qué es necesario hacer para lograrlo.*

Uno de los principales retos de cualquier empresa es dejar de intentar de solucionar problemas (apagar incendios), es muy común solo reconocer y “atacar” los efectos; pero con esto no solucionamos las causas y por lo tanto no estamos en condiciones de poder brindarle a la empresa una solución integral a su problemática.

Es cuando suelen aparecer los habitualmente llamados “dolores de crecimiento”. Aquellos que, si los planteamos de una manera sencilla, los asemejamos a problemas cuando en realidad constituyen una brecha de desarrollo entre las posibilidades reales de la empresa en un momento dado.



- 1 Los colaboradores no comprenden cuál es su trabajo o lo que se espera de ellos en términos de aportación a los objetivos y metas de la empresa.
- 2 Los colaboradores pasan la mayor parte del tiempo solucionando problemas de corto plazo como consecuencia de la inexistencia de planes a mediano y largo plazo.
- 3 La empresa está más orientada a las ventas que a la generación de valor y beneficios.
- 4 La empresa normalmente no cuenta con buenos gerentes (aunque en realidad deberíamos pensar si cuenta con “gerentes” o solamente con colaboradores que llevan ese cargo como una demostración de gratitud del empresario para aquellas personas que lo apoyaron cuando recién comenzaba su actividad).
- 5 No existe un plan integral de gestión o no se utiliza (se realiza para terceros, muchas veces por exigencias bancarias).
- 6 Los colaboradores sienten que la empresa no tiene metas a largo plazo y por lo tanto ven al empresario como un individuo impulsivo y sin objetivos claros.
- 7 La voluntad y el mayor esfuerzo es el camino para solucionar los problemas de la empresa.
- 8 Se resuelven solamente los problemas superficiales o síntomas, porque no hay tiempo para resolver los temas importantes, es decir no se ha hecho un diagnóstico de temas clave para conocer el problema de fondo por estar demasiado “ocupados” para eso.

# Consecuencias de no contar con una planeación estratégica en las empresas

Es necesario aclarar que la planeación estratégica no es la solución a todos los problemas por los que atraviesa una empresa. Es una herramienta que puede brindar múltiples beneficios si es utilizada en el momento y forma requerida. Cada compañía debe formular sus planes, comprometerse a cumplirlos y llevar a cabo las acciones correspondientes.

Cuando no se tiene una estrategia definida, el comportamiento en una empresa se tornará incongruente, ya que no tendrán delimitado cuál es el rumbo a seguir o qué es lo que se quiere lograr.



La planeación estratégica efectiva no solo contribuye al fortalecimiento de la estructura económica sino también a mejorar el desempeño de las empresas.

Por consiguiente, no tomar en cuenta la planeación estratégica en una organización conllevará serios problemas.

La empresa no tendrá establecidas sus estrategias claramente, por ende no podrá lograr su misión ni objetivos organizacionales y la visión no podrá hacerse realidad.

Subestimar las debilidades y amenazas que pueden dañar a la empresa o por el contrario sobreestimar las fortalezas y oportunidades del entorno.

Al carecer de planes, solo nos enfocamos en los problemas actuales, lo cual conllevará al incumplimiento de lo pronosticado; provocando un cambio de enfoque, pasando de una inversión productiva a un mal negocio.

Si no existe un plan de negocios con el que se pueda hacer una revisión y retroalimentación de lo que ocurre en la empresa, con el producto, el mercado, con la competencia y el manejo del recurso financiero; Esto conlleva a un crecimiento no controlado, lo que significará un mal cálculo en el suministro de recursos humanos, tecnológicos y financieros ya que en ocasiones puede haber exceso o escasez de recursos.

Visualizar a la empresa como una pequeña fuente de ingresos solo para subsistir, y no como un negocio sustentable y fuente de grandes ingresos.

## Cierre módulo III

¡Qué bueno que continuas con tu aprendizaje! ¿Qué te pareció este módulo? ¿Conocías el método SMART?

Ahora que ya lo conoces, comienza a definir tus objetivos y organizarlos en tu plan estratégico.

No olvides compartir tus experiencias con la comunidad.

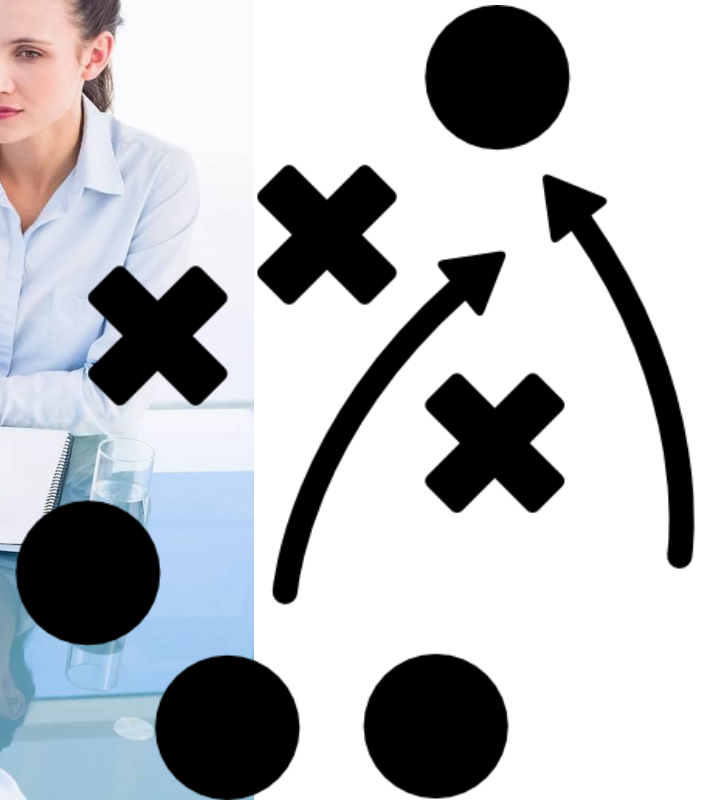
¡Nos vemos en el siguiente módulo!



## Glosario módulo 3

Concepto	Definición
Metodología SMART	<p>Es el acrónimo de las palabras en inglés: <i>Specific, Measurable, Achievable, Realistic y Timely</i>. "SMART" es una metodología que le permite a los directivos de una organización tener presentes ciertos elementos que resultan indispensables a la hora de elaborar un objetivo.</p> <p><a href="https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/que-es-la-metodologia-smart-y-como-ayuda-en-el-crecimiento-de-una-empresa">https://www.ruizhealytimes.com/economia-y-negocios/que-es-la-metodologia-smart-y-como-ayuda-en-el-crecimiento-de-una-empresa</a></p>
Plan táctico	Un plan táctico es un plano detallado para implementar el plan estratégico. La planificación táctica toma un plan estratégico de la empresa y establece determinadas medidas y planes a corto plazo, por lo general por departamento de la empresa o función.
Plan operativo	Se trata de una estrategia general en la que se indica qué se quiere conseguir y cuáles son los pasos para lograrlo.

# Módulo IV. El plan táctico y operativo de una empresa



En este módulo revisaremos en qué consiste el plan táctico y operativo de una empresa. ¡Vas muy bien!

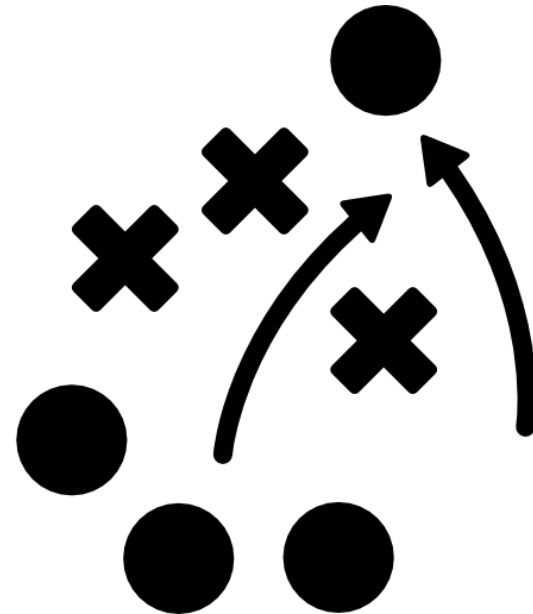
# Plan táctico



*La planificación táctica es una extensión de la planificación estratégica, los planes tácticos son creados para todos los niveles de una organización.*

La planificación táctica establece las medidas específicas necesarias para implementar el plan estratégico de la empresa. Los planes tácticos son normalmente de corto y mediano plazo y describen lo que una empresa tiene que hacer, el orden de los pasos necesarios para llevar a cabo esas tareas, así como el personal y las herramientas necesarios para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización.

El plan táctico de una empresa puede incluir la entrada de muchos de sus departamentos.



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto



Los planes tácticos son benéficos para las empresas ya que las medidas desarrolladas pueden ayudar a encontrar ineficiencias en las operaciones y posteriormente tomar las medidas para corregirlas.

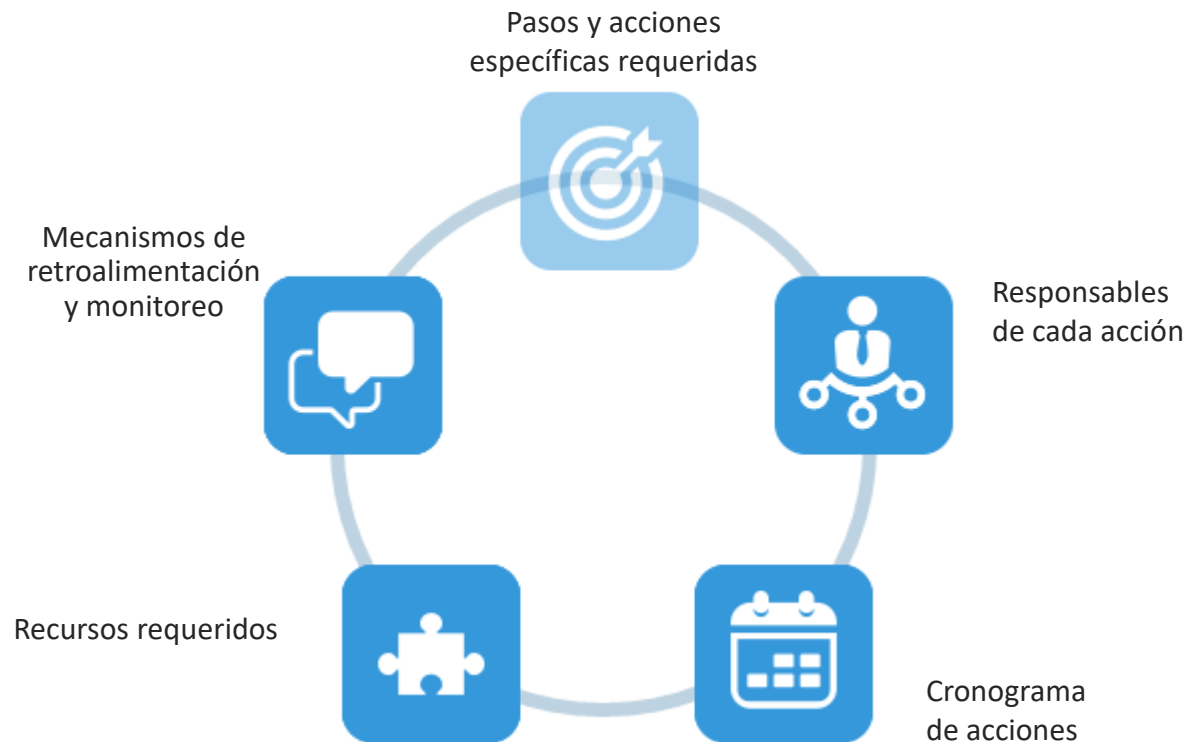
Un plan táctico, incluye los siguientes elementos.

Áreas de resultados críticas	+
Análisis de cuestiones críticas	+
Indicadores críticos de rendimiento	+
Objetivos	+
Planes de acción	+
Revisión del plan	+

Aseguran la continuidad en las áreas importantes de rendimiento, incluyen áreas tales como resultados financieros, rendimiento de las ventas, servicio al cliente y desarrollo de nuevos productos. Son tan generales que pueden incluir los resultados de más de un departamento.	—
Evalúan las condiciones y los problemas específicos que tendrán un impacto fuerte en la empresa, nos ayuda a centrar el enfoque en la identificación de problemas correctos validándolos y examinando maneras alternas de enfrentarlos.	—
Son los factores medibles dentro de cada una de las áreas de resultados críticas, en las que se desea establecer objetivos específicos .	—
Representan los resultados específicos y medibles que se desean alcanzar dentro del período del plan.	—
Acciones específicas para lograr cada objetivo. Incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad para cada paso.	—
Diseñada para ayudar a controlar el rendimiento contra los objetivos, de tal manera que se pueda tomar acción correctiva o aplicar planes de contingencia cuando sea necesario.	—

# Elementos de la planeación táctica

Entre los principales elementos que necesitamos para la creación de un plan táctico se encuentran los siguientes:

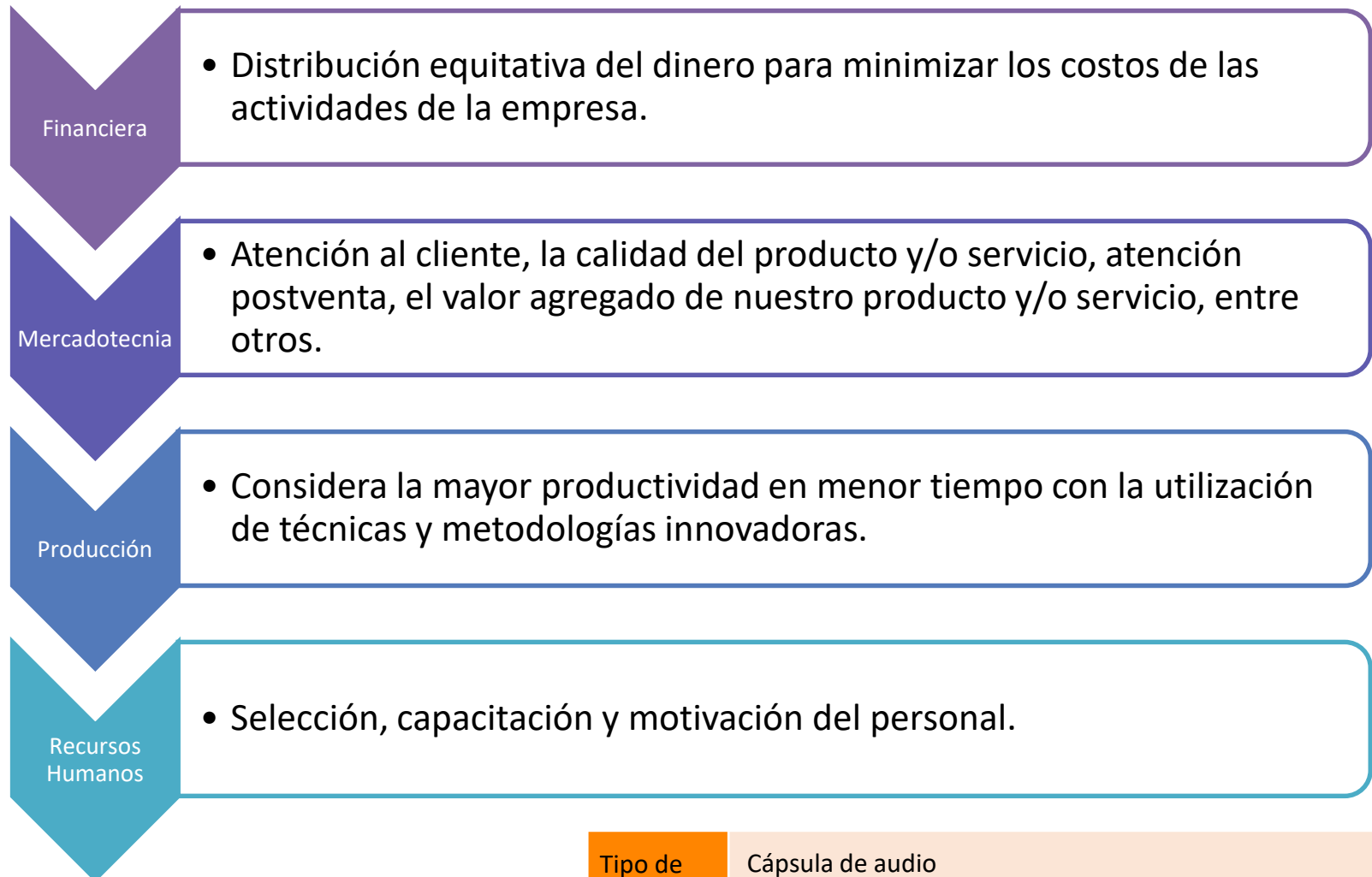


Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

# Dimensiones del plan táctico

La planeación táctica deberá realizarse considerando cuatro dimensiones principales:



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

# Tipos de planes tácticos



*Revisemos los siguientes elementos sobre los planes tácticos.*

Considerando las dimensiones de los planes tácticos, a continuación se describirán algunos elementos que deben considerar los diversos tipos de planes tácticos.

## Planes financieros

Este tipo de planes deben considerar lo siguiente:

1. Costos fijos de producción mantenimiento de la empresa
2. Generación de modelos y estimación de ventas futuras
3. Estudios de rentabilidad de proyectos
4. Obtención y registro de información contable y financiera de la empresa

### Planes de mercadotecnia

Este tipo de planes deberá considerar los siguientes elementos:

1. Productos y/o servicios: ¿Qué beneficios ofrecen nuestros productos y/o servicios a los clientes potenciales?
2. Precio: ¿Cómo influye el precio de mis productos y/o servicios en la decisión de compra?
3. Distribución: ¿Dónde y cómo se ofrecerán mis productos y/o servicios?
4. Comunicación: ¿Cómo se promocionarán mis productos y/o servicios?

### Planes de producción

Este tipo de planes considera:

1. Mejorar procesos de producción
2. Aseguramiento de calidad de los productos y/o servicios
3. Mejorar condiciones de seguridad para los colaboradores
4. Procesos de adquisiciones o compras (materia prima, productos terminados, etc.).
5. Proveedores y formas de pago

### Planes de Recursos Humanos

Este tipo de planes debe considerar los siguientes elementos:

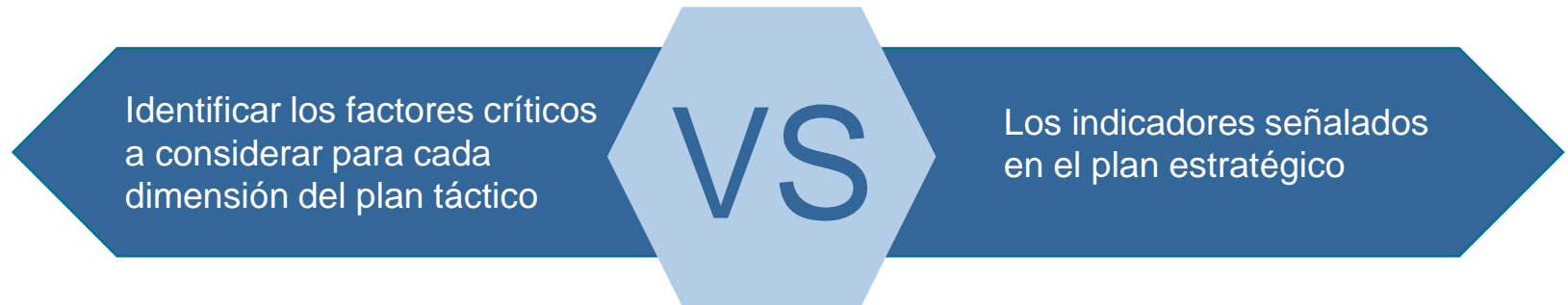
1. ¿Cuál es la estructura u organigrama óptimo que debe tener mi empresa?
2. ¿Cuál es personal mínimo con el que debo contar para realizar todas mis actividades?
3. ¿Cuál es el costo de contratación y remuneración de mi personal?
4. ¿Qué puestos ocupan en la empresa?

# Elaboración de planes tácticos



*Considerando el análisis FODA que realizaste y las metas que se definieron en temas anteriores. Contesta las preguntas que te presentamos a continuación.*

Retomando el análisis FODA, que Fernando realizó, debemos:



Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
Imagen y texto

Considerando el primer objetivo planteado por Fernando:

“Incrementar en un 30% el número de contratos, durante el año en curso”

Y considerando los elementos obtenidos en el análisis FODA, contesta las siguientes preguntas:

- ¿Cómo pueden mis fortalezas ayudarme a conseguir esta meta?
- ¿Qué oportunidades puedo aprovechar para cumplir mi meta?
- ¿Qué debilidades tiene mi empresa que me impidan llegar a mi meta?
- ¿Cuáles son las posibles amenazas que pueden interferir para el cumplimiento de mi meta?





# Plan operativo



*La planificación operativa se centra en los productos y/o servicios de una empresa y desarrolla planes para maximizar la cuota de mercado y desarrollar proyecciones financieras. (entra al principio)*

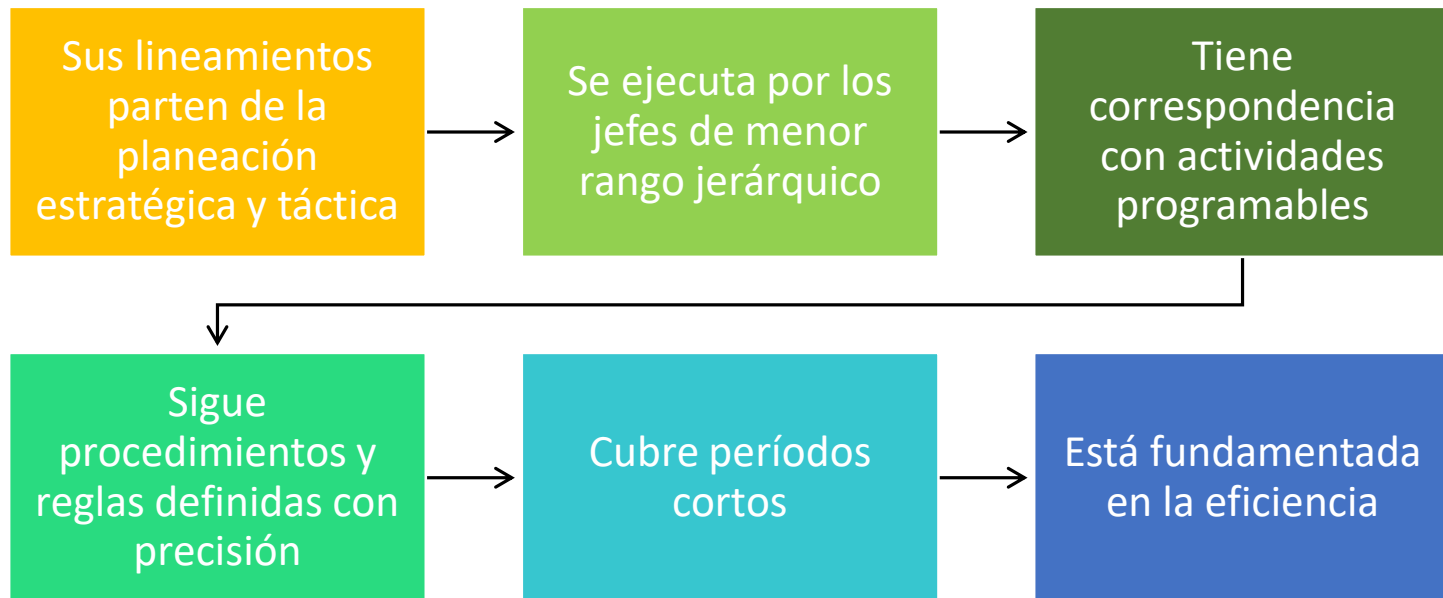
La planificación operativa se centra en la producción, equipo, personal, inventario y procesos de una empresa. Un plan operativo utiliza indicadores financieros de la organización para analizar la rentabilidad.

Por ejemplo, el plan puede incluir el análisis de la contribución de proporción para determinar qué procesos son necesarios para aumentar las ganancias. Esto podría incluir centrarse en la venta de productos de alta calidad o la reducción de los costos variables.



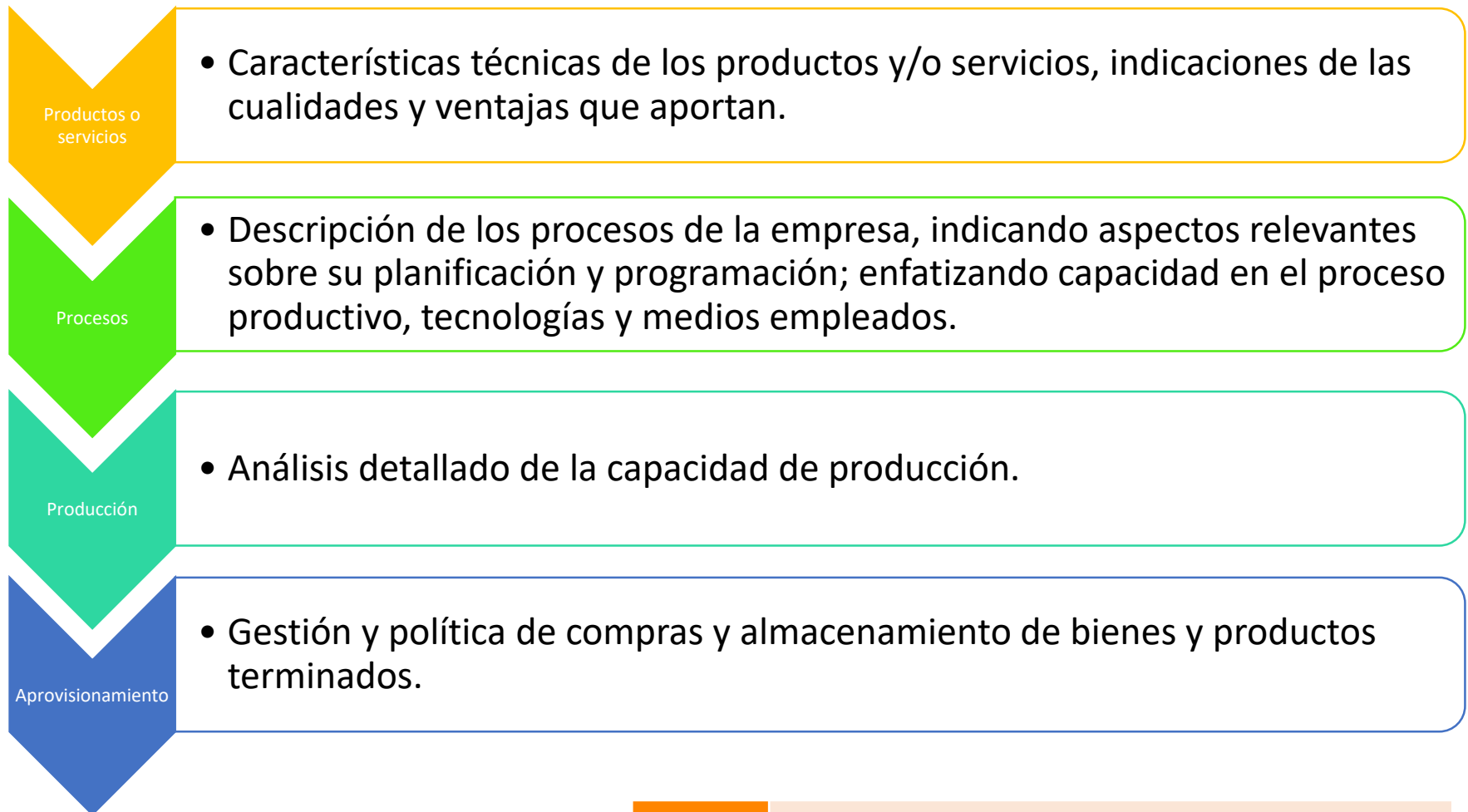
Una de las ventajas de la planificación operativa es que una empresa es capaz de analizar el efecto de sus operaciones sobre las ganancias, identifica las debilidades y desarrolla maneras de aumentar los beneficios.

Sus **características principales** son:



# Dimensiones del plan operativo

La planeación operativa consta de cuatro dimensiones principales:



# Elaboración de planes operativos



*La realización de los planes operativos depende en gran medida de la implementación de los elementos que se revisaran a continuación.*

Al realizar un plan operativo, es necesario considerar los siguientes elementos:

- Ejes estratégicos
- Nombre del proyecto
- Tipo del proyecto
- Acciones
- Período
- Resultados esperados
- Indicadores
- Cronograma
- Recursos
- Fuentes de financiamiento
- Responsable

Ejes estratégicos	Lineamientos básicos de la empresa, son los resultados que se pretenden obtener.
Nombre del proyecto	Nombre alusivo a cada proyecto
Tipo de proyecto	Áreas que se contemplan en la empresa, puede ser un proyecto administrativo, de producción, servicio, etc.
Acciones	Identificación de actividades o tareas necesarias para el logro de los objetivos.
Período	Cuánto durará el proyecto.
Cronograma	Detalle de las actividades y tareas a realizar durante el proyecto.
Resultados esperados	Situación deseada al término del proyecto.
Indicadores	Eficacia (nivel de cumplimiento), eficiencia (uso de los recursos en la producción de los resultados), economía (capacidad del proyecto para recuperar costos) y cronograma (nivel de cumplimiento de los plazos programados).
Recursos	Determinar de manera detallada y desglosada los recursos necesarios para la ejecución de las tareas, estos recursos pueden ser humanos, materiales, equipos, mobiliario, espacios, etc.
Fuentes de financiamiento	Especificarlas en caso de contar con ellas.
Responsable	Persona (puesto) que tiene a su cargo la dirección y seguimiento del proyecto.

## 7.2. Elaboración de planes operativos

Tipo de  
elemento

Cápsula de audio  
texto

# Actividad



Repasemos un poco lo aprendido, realizando la siguiente actividad. Lee atentamente cada pregunta y selecciona la respuesta correcta.  
¡Suerte!

Tipo de nivel de planeación que se integra por los niveles jerárquicos superiores.

- Funcional
- Institucional
- Operativa

Tipo de nivel de planeación en donde la estrategia se formula por áreas específicas .

- Funcional
- SMART
- Operativa

Es la metodología que ayuda a establecer nuestros objetivos.

- FODA
- SMART
- Funcional

Es la herramienta que permite analizar la situación actual de nuestra empresa.

- FODA
- SMART
- Operativa

Nivel de planeación en donde la estrategia se formula para alcanzar los objetivos y metas de operaciones específicas.

- Institucional
- Funcional
- Operativa

# Video: experto en Planeación de negocios



*Hagamos un alto y revisemos el siguiente video.*

Un experto en Planeación de Negocios nos comenta la importancia de contar con una buena planeación.





# Cierre módulo IV

Hola de nuevo, ¿conocías todo lo visto en el módulo? Como lo revisamos, la planeación táctica es fundamental para el crecimiento de tu negocio, cada una de sus dimensiones lo fortalece y te acerca al éxito.

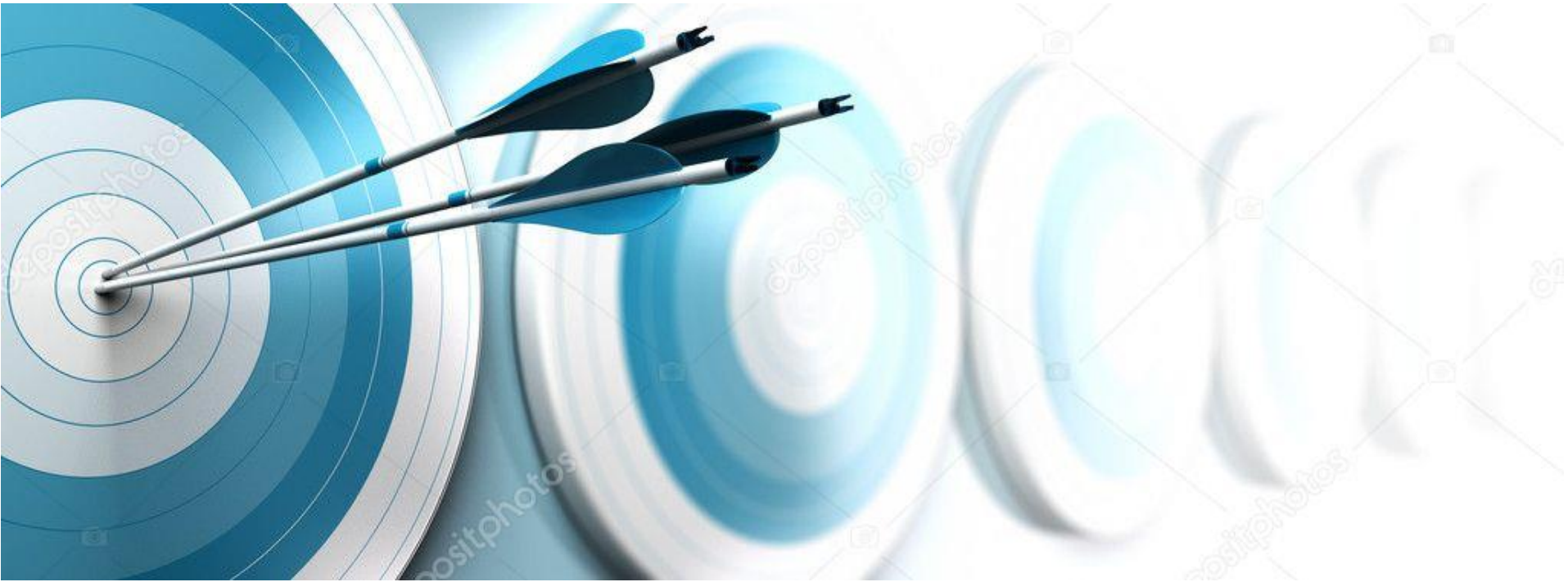
No te detengas y veamos cómo ponerlo en marcha y darle seguimiento.



# Glosario módulo 4

Concepto	Definición
Indicadores	Son los factores medibles dentro de cada una de las áreas de resultados críticas, en las que se desea establecer objetivos específicos .
Plan de acción	Acciones específicas para lograr cada objetivo. Incluirán marcos de tiempo específicos, requisitos de recursos y responsabilidad para cada paso.
Eje estratégico	Lineamientos básicos de la empresa, son los resultados que se pretenden obtener.

# Módulo V. Ejecución de la planeación estratégica



En este módulo revisaremos cómo implementar el plan táctico y operativo de tu empresa y cómo darle seguimiento. ¡Comencemos!

# Ejecución de la planeación estratégica



*La realización de los planes operativos depende en gran medida de la implementación de los elementos que se revisaran a continuación.*

Hemos definido la estrategia como el conjunto de enfoques y actuaciones que permiten transformar ideas definidas en resultados tangibles para la empresa. Es decir, “que las cosas ocurran”.

Planes de actuación

Personas

Gestión del cambio

Organización, procesos  
y sistemas

Comunicación de la  
estrategia y el  
alineamiento directivo

Atención al detalle en la  
ejecución

Seguimiento y ajuste

Tipo de  
elemento

Cápsula de audio y texto

<b>Planes de actuación</b>	<b>+</b>
<b>Personas</b>	<b>+</b>
<b>Gestión del cambio</b>	<b>+</b>
<b>Organización, procesos y sistemas</b>	<b>+</b>
<b>Comunicación de la estrategia y el alineamiento directivo</b>	<b>+</b>
<b>Atención al detalle en la ejecución</b>	<b>+</b>
<b>Seguimiento y ajuste</b>	<b>+</b>

## 7.2. Elaboración de planes operativos

Tipo de  
elemento

Esquema acordeon

Los planes de actuación: Si la estrategia es una priorización que debe contener muchas ideas y pocos detalles, el plan de actuación es el desarrollo exhaustivo del qué, cómo, cuándo y quién, desarrollado por y para los expertos.	–
Las personas: Algo obvio pero que tantas veces se olvida es que el líder debe garantizar que tiene a las personas adecuadas en los puestos adecuados. El que frecuentemente los puestos no estén ocupados por las personas adecuadas se debe a varios comportamientos que pueden tener los líderes en relación a sus subordinados, estos son: falta de conocimiento, comodidad psicológica y falta de compromiso de los líderes con los procesos de personal.	–
La gestión del cambio: Una vez definido un plan, la tarea número uno de un líder es gestionar el cambio.	–
La organización, los procesos y los sistemas: Siempre que hay un cambio en la estrategia hay que analizar si la estructura está en línea con la estrategia.	–
La comunicación de la estrategia y el alineamiento directivo: Una vez elaborada la estrategia, está en manos del CEO y de sus directivos el hacer que la estrategia	–
La atención al detalle en la ejecución: Aun teniendo un plan operativo bien definido, con las personas adecuadas y los procesos adecuados y toda la organización alineada hacia los mismos objetivos, el éxito en la ejecución se debe gestionar en el día a día.	–
El último gran elemento de la ejecución es el Seguimiento y ajuste, definido como el conjunto de modelos y procesos que permiten evaluar el cumplimiento de la estrategia para adoptar las medidas de ajuste necesarias.	–

# Modelo de seguimiento



*Toda organización debe contar con métodos que proporcionen información para saber si la estrategia se cumple o no, y procesos que garanticen que la ejecución se convierte en algo sistemático.*

Un modelo de seguimiento de la ejecución estratégica es aquel que permite a la empresa realizar un seguimiento sistemático del desempeño en todos los niveles (organizacional, departamental, individual), detectar los posibles problemas y solucionarlos, creando una cultura de mejora continua y, en definitiva, conseguir mejorar los resultados de la empresa.

La mejor manera de realizar el seguimiento es mediante el alineamiento de objetivos dentro de la organización, y asociando a cada objetivo los indicadores clave de rendimiento que nos permitan saber si se va bien encaminado o no.



# Indicadores Vs resultados



*Al revisar los resultados obtenidos, es necesario preguntarse cuáles son los indicadores que mayor relación tienen con estos.*



La correcta definición de indicadores en cascada es lo que debe ayudar a la empresa a realizar análisis causa-efecto en el seguimiento del rendimiento.

El uso de objetivos e indicadores no debe ser sinónimo de rigidez; un cuadro de mando (BSC) debe ser algo tan vivo como lo sea la estrategia de la empresa, precisamente ese feedback continuo que nos dan los indicadores es lo que nos permite ir ajustando, a veces casi en tiempo real gracias a los sistemas de información, nuestras acciones.



Además, es conveniente integrar en los modelos de seguimiento todas aquellas iniciativas que tengan un impacto significativo en los resultados de la empresa. Las iniciativas o proyectos son posiblemente aquello que tiene un mayor impacto potencial sobre los resultados de una empresa: son el esfuerzo de un grupo de personas enfocado a una mejora concreta.

No se trata de hacer un seguimiento por parte de la Dirección de todos los proyectos, sino de aquellos que tengan un mayor impacto en resultados, y que integren personas de varias áreas (iniciativas horizontales).



# Indicadores



*Los indicadores se deben aplicar en la planeación y la programación, para utilizarse en el seguimiento y en la evaluación.*

Un indicador de desempeño, permite medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.

Según el aspecto del logro de los objetivos que miden, se distinguen las siguientes dimensiones de indicadores.

***Eficacia***



Mide su cumplimiento.

*“Clientes nuevos”*

***Eficiencia***



Mide qué tan bien se utilizan los recursos. *“Costo promedio”*

***Calidad***



Evalúa atributos respecto a normas o referencias externas. *“Tipos de acabado”*

***Economía***



Mide la capacidad para generar y movilizar recursos financieros. *“% recuperación de inmuebles”*

# Características de los indicadores

La finalidad de los indicadores es guiar y controlar el desempeño requerido para el logro de las estrategias organizacionales. Para esto es necesario comprender la cadena de producción y el resultado esperado.

Las características principales de los indicadores son las siguientes.



***Simplicidad***



***Adecuación***



***Temporalidad***



***Utilidad***



***Oportunidad***



Definición poco costosa  
en tiempo y recursos.

Comprende y refleja  
los elementos ha  
medir.

Existe en un período  
determinado.

Busca las causas de un  
valor particular y las  
mejora.

Recolecta  
información en el  
momento preciso.

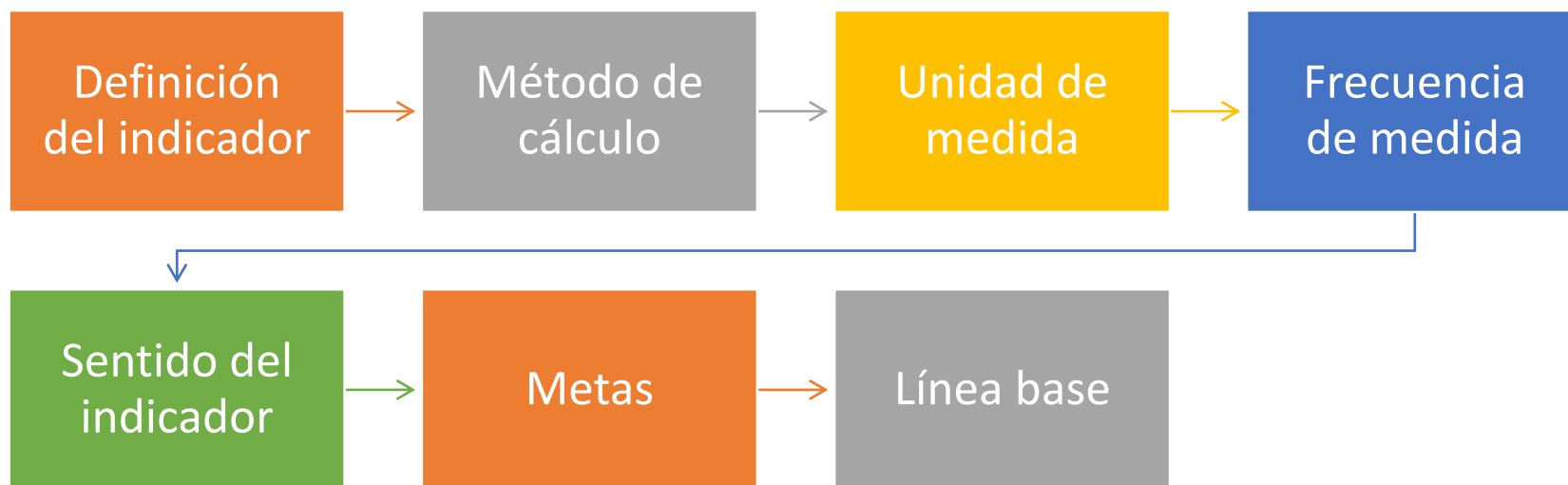
### 8.3 Indicadores

Tipo de  
elemento

Texto  
Carrusel

# Construcción de Indicadores

Al construir un indicador, es necesario considerar lo siguiente:



<b>Definición de indicador</b>	Se debe precisar qué pretende medir del objetivo al que está asociado, debe ayudar a entender la utilidad, finalidad o uso del indicador.
<b>Método de cálculo</b>	Determina la forma en que se relacionan las variables establecidas para el indicador.
<b>Unidad de medida</b>	Hace referencia a la determinación concreta de la forma en que se quiere expresar el resultado de la medición al aplicar el indicador.
<b>Frecuencia de medida</b>	Hace referencia a la periodicidad en el tiempo con que se realiza la medición del indicador (período entre mediciones).
<b>Línea base</b>	Es el valor del indicador que se establece como punto de partida para evaluarlo y darle seguimiento.
<b>Metas</b>	Las metas permiten establecer límites o niveles máximos de logro, comunican el nivel de desempeño esperado por la organización, y permiten enfocarla hacia la mejora.
<b>Sentido del indicador</b>	Hace referencia a la dirección que debe tener el comportamiento del indicador para identificar cuándo su desempeño es positivo o negativo.



# Acciones a tomar, retroalimentación a la planeación



*Ya que contamos con resultados sobre nuestra estrategia, es necesario darle seguimiento y continuidad al proyecto.*

No basta con tener cuadros de mando bien diseñados y toda la información disponible. Se trata de poner en práctica una cultura de revisión en la cual:

Se analiza el rendimiento: ¿Dónde están los problemas? ¿Cuál es el problema más grave? ¿Cuál es la raíz del mal rendimiento? ¿Qué acciones precisas tomaremos para corregir el mal rendimiento?

Se toman decisiones, con plazos y responsables claros.

En la siguiente revisión, se verifica el estado de las decisiones tomadas. ¿Cómo vamos? Avances cuantificables.

# Seguimiento y monitoreo

Parte esencial del Plan Estratégico es el establecimiento de mecanismos para el seguimiento y desarrollo de los objetivos específicos y de las líneas de actuación contenidas en este Plan, así como la evaluación de su implementación mediante el cumplimiento de una serie de indicadores, cuantitativos y cualitativos, que midan los resultados.

El Seguimiento o monitoreo ha de efectuarse de forma continua a lo largo de la implantación del Plan y nos va a permitir "controlar" y "medir" en tiempo real la evolución y el desarrollo de las estrategias; pudiendo corregir y subsanar posibles carencias en su implantación aprobando nuevas metas a partir de los resultados obtenidos.



La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad.



# Video: Caso de éxito



*Hagamos un alto y revisemos el siguiente video.*

Rocío Vázquez nos comenta cómo ha influido la planeación estratégica en su empresa

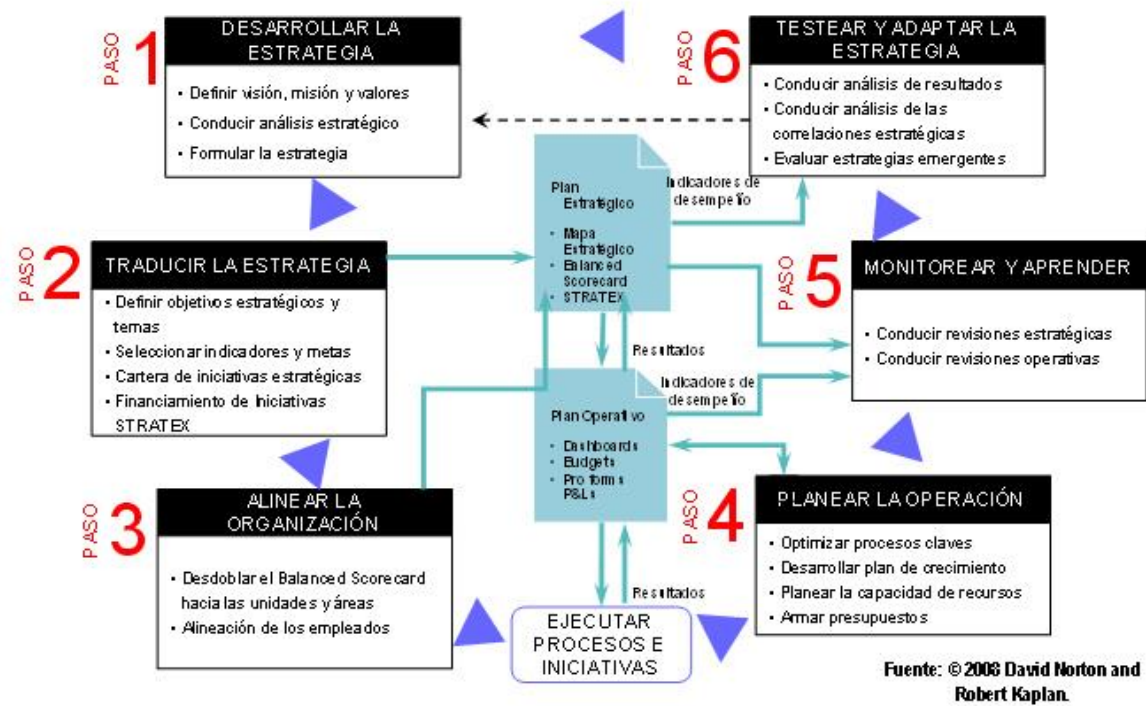


# Pasos de la planeación estratégica



*A modo de resumen te presentamos el siguiente cuadro.*

A continuación te presentamos el flujo general de la planeación estratégica, la cual considera seis pasos primordiales.



# En resumen

Los puntos más relevantes vistos en el curso fueron:

- La planeación estratégica, consta de tres niveles principales, planeación estratégica (largo plazo), planeación táctica (mediano plazo) y planeación operativa (corto plazo).
- Como empresa es importante contar con un marco filosófico, es decir, la visión, misión y valores de la empresa.
- El análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta sencilla que nos permite analizar la situación actual de nuestra empresa.
- Un mapa estratégico es la representación visual de la estrategia de nuestra empresa, consta de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos y aprendizaje, desarrollo y crecimiento.
- Si no contamos con una planeación estratégica en nuestra empresa, corremos el riesgo de no contar con rumbo delimitado a seguir o qué es lo que se quiere lograr.
- Los planes operativos forman parte de los planes tácticos, los cuales a su vez integran al plan estratégico de la empresa.

# Fin del curso

¡Bien hecho! Ahora que has concluido el curso, podrás implementar las actividades necesarias para llevar a cabo la planeación estratégica en tu empresa o negocio.

Cierra esta ventana y realiza la evaluación final para saber qué tanto aprendiste sobre planeación estratégica.

**¡Te deseamos mucho éxito!**



# Glosario módulo 5

Concepto	Definición
Modelo de seguimiento	Un modelo de seguimiento de la ejecución estratégica es aquel que permite a la empresa realizar un seguimiento sistemático del desempeño en todos los niveles (organizacional, departamental, individual), detectar los posibles problemas y solucionarlos, creando una cultura de mejora continua y, en definitiva, conseguir mejorar los resultados de la empresa.
Indicador de desempeño	Un indicador de desempeño, permite medir el cumplimiento de objetivos y metas establecidas, reflejar los cambios vinculados con las acciones del programa, monitorear y evaluar sus resultados.
Evaluación	La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos específicos y líneas de actuación planteados.



# Contáctanos

## Conoce nuestras comunidades



## ¿CÓMO CONTACTARNOS?

01800 (NAFINSA) 623 4672  
[capacitacion@nafin.gob.mx](mailto:capacitacion@nafin.gob.mx)



/Nafin



/NAFINSA  
Capacitación Empresarial Nafin



/NafinOficial  
/CE\_Nafin



nafin.com o gob.mx/nafin  
nafintecapacita.com

# Planeación estratégica, hacia dónde quiero llegar con mi empresa

## Evaluación final

Marzo, 2019



# Evaluación final

1. Son preguntas que debemos resolver mediante la Planeación Estratégica:

- ¿Dónde se encuentra hoy mi empresa?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?
- ¿Cómo llegamos?
- Todas las anteriores

2. Son acciones en las que nos ayuda la Planeación estratégica

- Solucionar y prevenir problemas
- Alinear los objetivos de la empresa
- Integrar a los colaboradores
- Todas las anteriores

3. ¿A qué se refiere el nivel institucional, dentro de la Planeación estratégica?

- Se integra por los niveles jerárquicos superiores y responde a preguntas como: ¿qué negocio debe operar la empresa?, ¿cuáles son las metas y expectativas de la empresa?, ¿cómo se deben asignar los recursos para alcanzar dichas metas?, entre otras.
- Es institucional porque corresponde a las metas de largo plazo.
- Se encarga del cumplimiento de los objetivos de toda la organización, su seguimiento corre a cargo de los jefes de todas las áreas.

4. ¿En qué consiste el nivel funcional?

- Se dedica a la descripción de funciones de cada puesto de la empresa.
- La estrategia se formula por áreas específicas, de esta se desprende la planeación operativa.
- Son acciones a corto plazo para el cumplimiento de los objetivos.

# Evaluación final

5. ¿En qué consiste el nivel operativo?

- Sus acciones deben realizarse a largo plazo.
- De este nivel se desprenden los planes tácticos.
- La estrategia se formula para alcanzar los objetivos y metas de operaciones específicas.

6. A qué se refiere el diagnóstico en el proceso de la Planeación estratégica.

- Al análisis del entorno y los recursos con los que cuenta la empresa, identificando fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
- Identificación del marco filosófico de la empresa
- A la planeación y formulación de estrategias.

7. Es la razón de ser de la organización

- Misión
- Visión
- Valores

8. Se refiere a la imagen que la empresa tiene de sí misma

- Misión
- Visión
- Valores

# Evaluación final

9. Este análisis permite conocer la situación actual de la empresa..

- FODA
- BELL
- SPSS

10. Es la representación visual de la estrategia de nuestra empresa, en este se describe el proceso de creación de valor a partir de relaciones causales.

- Planes tácticos
- Mapa estratégico
- Análisis FODA