



Guía inteligente inGenius
para descubrir...

MARCO ESTRATÉGICO

MODELO DE APLICACIÓN DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



Juan Carlos Erdozáin Rivera
Enero 2025



RESUMEN DE ESTRATEGIA



Recordemos los conceptos siguientes:

- 1 ¿Qué? ▶ **El Qué** nos define la **Estrategia** ¿Qué queremos lograr?
- 2 ¿Cómo? ▶ **El Cómo** nos define la **Táctica** Usando la razón y la intuición.

El Qué: es la Estrategia. Una buena estrategia es:

- a) La que permite lograr nuestros objetivos con el menor de los costos, en esfuerzos, tiempo y dinero.
- b) Cuenta con la mayor cantidad de aliados y recursos posibles y la menor cantidad de enemigos, problemas y dificultades.
- c) Es la que se hace a partir de un objetivo claro y definido y no genera barreras adicionales que obstruyan su implementación.

Una buena estrategia debe contestar a las preguntas en forma realista ¿En dónde estoy? ¿A dónde quiero llegar? ¿En cuánto tiempo? ¿Cómo?


El Cómo: es la Táctica

El Cómo, es evaluar el camino a seguir en consecución del Qué (Estrategia) y debe de ser descrito de manera detallada y debe de contestar tres preguntas:

- a) ¿Cómo lograremos lo que se quiere?
- b) ¿Con qué recursos se cuentan para hacerlo?
- c) ¿Qué tan buena es esta opción?

Un Cómo (Táctica), debe buscar principalmente la manera de emplear los recursos con los que se cuentan y la manera de dividir el Qué (Estrategia) en tareas más pequeñas y fáciles de lograr. **Un Cómo puede ser revaluado con otro Cómo.**

estrategias




Estrategias básicas

www.eabc.website

IDENTIFICANDO LOS FACTORES DE ÉXITO

- 1** Para identificar los factores internos que afectan su desempeño exitoso, las Empresas deben anualmente hacer un presupuesto.
- 2** Los factores varían de industria a industria. Si eres una empresa con cierto grado de control del mercado, las estrategias de ventas y mercadotecnia serán muy útiles.
- 3** Si tu posición competitiva es baja con respecto a tu competencia y/o a tus clientes, tus factores internos de éxito son el control de costos, la eficiencia de la operación.
- 4** Si eres una empresa que está en la industria manufacturera, los factores clave serán: rotación de inventarios, reclamaciones del producto, paro de máquinas y capacidad instalada.

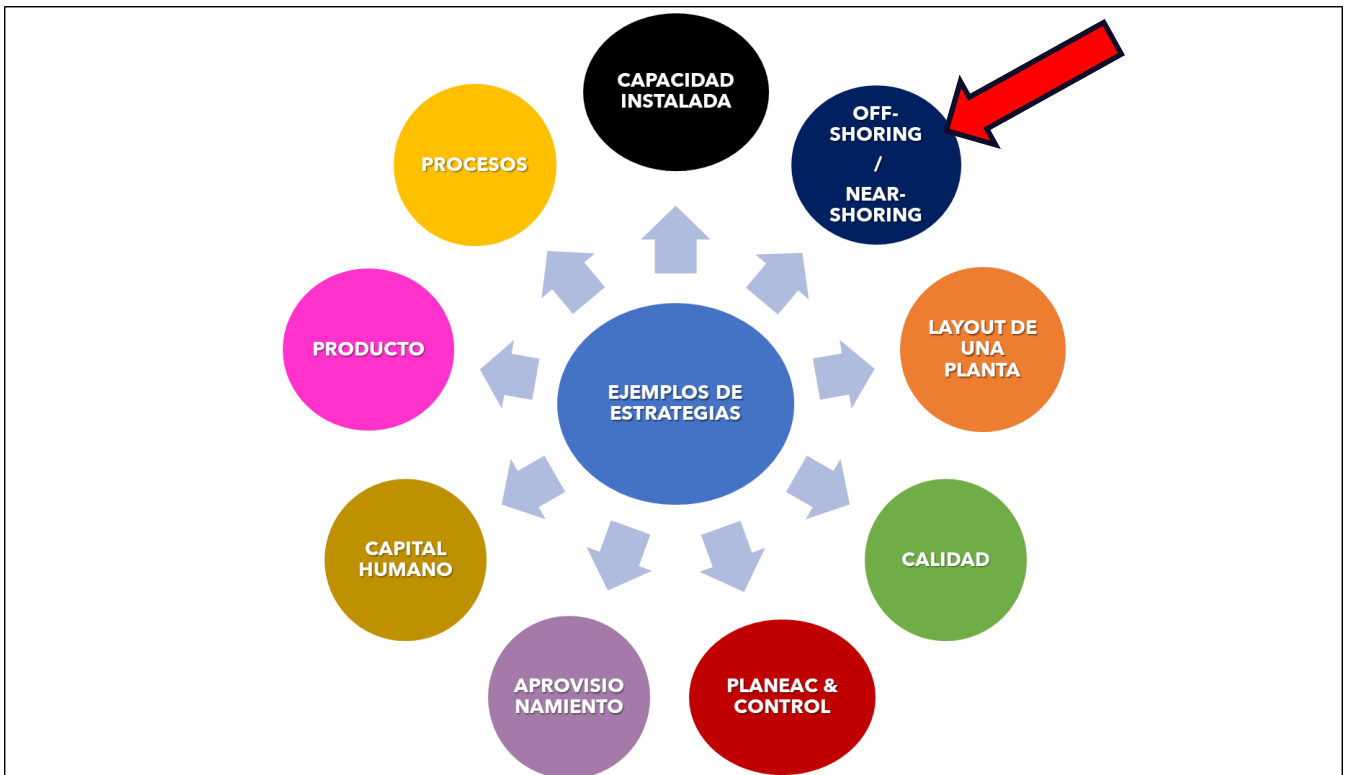
“El factor más importante es la precisión de las expectativas de ingresos para que el empresario pueda evitar dificultades financieras”



www.eabc.website/contact-8



Para que las empresas no desaparezcan, se deben de proponer y diseñar estrategias (que hacer) , **las cuales se sustentan en tácticas (cómo hacerlo), por ejemplo para el caso Toys "R" Us, servirían algunas de las estrategias de "INTEGRACIÓN"**:





EJEMPLO ESTRATEGIA DE NEARSHORING Y OFFSHORING

- **Offshoring** es una estrategia global con una larga historia que ha evolucionado con el tiempo. Aunque ofrece ventajas como la reducción de costos y el acceso a nuevos mercados, también plantea desafíos como la gestión de equipos remotos y el mantenimiento de la calidad.
- Esta estrategia está de moda, pero no es nada nuevo, es una estrategia de negocios que implica la reubicación de procesos de una empresa a otro país. Esto puede incluir la fabricación, los servicios de atención al cliente, o incluso funciones de back-office como la contabilidad. Las empresas suelen recurrir al **offshoring** para reducir costos, acceder a nuevos mercados o aprovechar el talento especializado disponible en otros países.
- Aunque el término "**offshoring**" se popularizó a finales del siglo XX, la práctica en sí misma existe desde hace mucho más tiempo.






Ejemplos históricos:

- 💡 Las empresas comerciales europeas establecieron puestos de comercio en Asia ya en el siglo XVI. Buscaban especias, textiles y otros bienes que no estaban disponibles en Europa.
 - 💡 A principios del siglo XX, muchas empresas manufactureras estadounidenses abrieron fábricas en países con salarios más bajos. Esto les permitió producir bienes a un coste menor y aumentar sus beneficios.
 - 💡 En las últimas décadas, el offshoring se ha vuelto cada vez más común en el sector servicios. Esto se debe en parte a los avances en tecnología que han facilitado la comunicación y la colaboración a larga distancia.
 - 💡 En resumen, el offshoring es una estrategia global con una larga historia que ha evolucionado con el tiempo. Aunque ofrece ventajas como la reducción de costes y el acceso a nuevos mercados, también plantea desafíos como la gestión de equipos remotos y el mantenimiento de la calidad.
- **Nearshoring** ha ganado mucha popularidad recientemente, aunque no es un concepto nuevo. No hay una fecha exacta de su nacimiento, podemos rastrear sus orígenes a finales del siglo XX, coincidiendo con la intensificación de la globalización y la búsqueda de nuevas estrategias de optimización de costos.
 - **¿En qué se diferencia del offshoring?** La principal diferencia radica en la distancia geográfica. Mientras que el offshoring implica trasladar operaciones a un país lejano, el nearshoring busca países cercanos al de origen.





 **Ejemplo de Norteamérica:**

-  Offshoring: Trasladaría sus operaciones a un país como India o China, buscando mano de obra más barata.
-  Nearshoring: Optaría por México o Canadá, manteniendo una cercanía geográfica.

 La diferencia en distancia genera otras distinciones:

-  Zonas horarias: El nearshoring facilita la colaboración y comunicación en tiempo real al haber menor diferencia horaria.
-  Cultura e idioma: Suele haber mayor afinidad cultural e idiomática en el nearshoring, lo que reduce barreras de comunicación y facilita la integración.
-  Costos de transporte: La cercanía geográfica en el nearshoring disminuye los costos y tiempos de transporte de mercancías.
-  Control y supervisión: La proximidad facilita la supervisión de las operaciones y el control de calidad.
-  En resumen: El nearshoring ofrece un equilibrio entre los beneficios del offshoring (reducción de costos) y la comodidad de la proximidad geográfica, cultural y logística.

 Algunos ejemplos de nearshoring:

-  Empresas estadounidenses que trasladan su producción a México.
-  Empresas europeas que establecen centros de servicios en Europa del Este.
-  Empresas japonesas que externalizan desarrollo de software a Vietnam.
-  El nearshoring se está convirtiendo en una alternativa atractiva para empresas que buscan optimizar sus operaciones en un mundo globalizado, manteniendo al mismo tiempo un mayor control y cercanía.

[CLIC EN EXTE TEXTO O EN LA IMAGEN DE ABAJO PARA VER “EL NEARSHORING COMO VENTAJA COMPETITIVA](#)



Para poder implementar las estrategias, es necesario usar un "Modelo de Negocio" conocido como Plan Estratégico, que nos permita diseñar modelos de negocios, ad-hoc a las circunstancias de cada empresa.

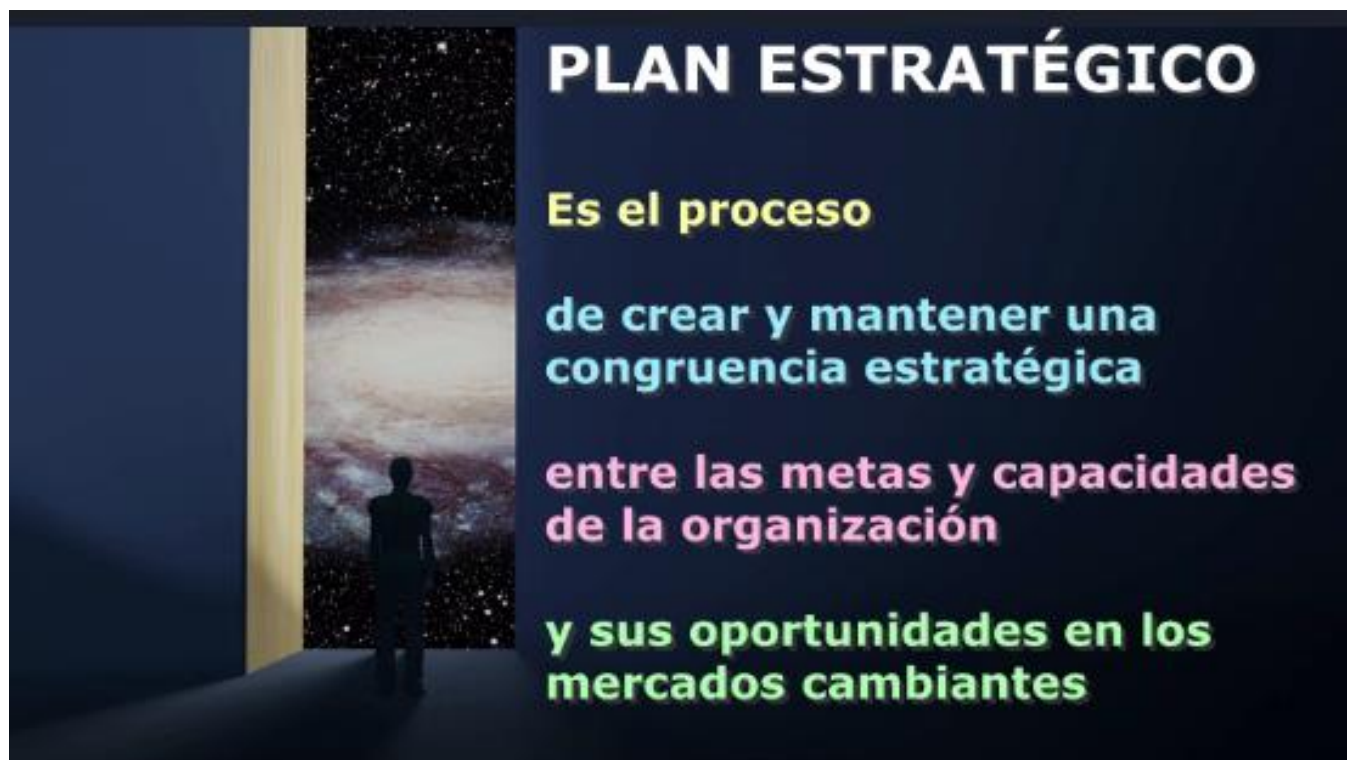
El Plan estratégico, armoniza y les da sentido y congruencia a las estrategias.

- Un Plan Estratégico está hecho de Programas
- Los Programas están hechos de planes
- Los Planes están hechos de proyectos
- Y los Proyectos están hechos de actividades y Tarea

DEFINICIONES FUNDAMENTALES DEL PLAN ESTRATÉGICO

EL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El Pensamiento Estratégico, utiliza como modelo el Plan Estratégico (Planeación Estratégica), el cual es el proceso de crear y mantener una congruencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades en los mercados cambiantes.



PLAN ESTRATÉGICO

Es el proceso

de crear y mantener una congruencia estratégica

entre las metas y capacidades de la organización

y sus oportunidades en los mercados cambiantes

El Pensamiento estratégico, es el enfoque que mira el hoy con una perspectiva del futuro. En otras palabras, es una competencia cognitiva (uso de los cinco sentidos) que permite anticipar el efecto de las acciones, que implica una visión a largo plazo, creativa y orientada a la consecución de objetivos específicos.

Dentro de esta perspectiva, se podría afirmar que el pensamiento estratégico (y su modelo el plan estratégico) de toda organización es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común el cual le permite a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos; se fundamenta entre otros elementos en:



El pensamiento estratégico se desarrolla buscando tendencias, haciéndose preguntas complejas y teniendo un comportamiento que ayude a estructurar la información, así como dándose espacios de reflexión.

APLICACIÓN DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO:

Encontrar tendencias.

La situación en el mundo es cambiante, y hay ciertas pautas en estos cambios. Para estar a la altura de los tiempos, hay que identificar las tendencias y tomar decisiones de acuerdo con las previsiones probables. En la práctica, esto significa la necesidad de estar al tanto de toda la información, así como de ampliar continuamente sus horizontes.

Debemos de considerar que:

Un Sector está hecho de Industrias

Una Industria está formada por Segmentos de Mercado

Los Segmentos están hechos de Nichos de Mercado.

Cuestiones complejas.

Para el estratega es importante ser honesto consigo mismo. Es necesario hacerse todas esas preguntas que resultan tan incómodas de responder por parte de personas ajenas. ¿Quién soy, qué quiero? ¿Por qué quiero esto? ¿Cómo me veo dentro de un año? ¿En 5 años? ¿Qué me detiene? ¿En qué estoy perdiendo el tiempo?

Comportamiento.

El estilo del estratega es pasar de lo general a lo particular. A la hora de procesar y presentar la información, hay que atenerse a una estructura bien pensada.

Tiempo de reflexión.

El silencio favorece el pensar con claridad, lo que se vuelve una necesidad real para la planificación estratégica. La reflexión productiva y la resolución de conflictos intrapersonales requieren la máxima concentración. Aquellos que no se plantean el futuro tienden a quedarse en el mismo sitio.

Competencias para desarrollar el pensamiento estratégico:

- **Atraer diferentes tipos de pensamiento.** La planificación estratégica es eficaz si una persona puede cambiar y explorar la información desde diferentes perspectivas.
- **Anticipación.** La capacidad de anticipar el futuro a partir de los datos de referencia y las tendencias actuales es una de las principales habilidades de un estratega.
- **Fijación de objetivos.** La estrategia debe servir para el objetivo más importante, es decir para los Objetivos Estratégicos.
- **Flexibilidad de pensamiento.** Un estratega no es alguien que se fija un objetivo y trata de alcanzarlo a cualquier precio. Es un hombre que reacciona a los cambios en el momento oportuno y realiza al instante los ajustes oportunos.
- **Sensibilidad.** Un estratega tiene que absorber la información como una esponja. Es importante utilizar varias fuentes, comparar, analizar y sacar conclusiones.
- **Aprendizaje continuo.** Poco importa lo que se estudie, sino que lo fundamental es un proceso continuo de entrenamiento del cerebro.
- **Objetividad.** Un estratega debe deshacerse de los prejuicios y las convenciones. Su tarea: percibir la información en su forma pura y reaccionar ante lo que ocurre como un espectador imparcial.
- **Descanso.** El estrés intelectual continuo puede conducir al agotamiento. Para mantener la salud mental y una mente clara, es necesario pasar de la actividad mental a la actividad física. Ponerse en forma, salir a pasear, jugar al aire libre, ir de excursión, todo esto ayuda a recargar la energía y a mantener la motivación. El descanso también puede ser pasivo: los empresarios serios leen ficción, disfrutan de juegos de ordenador sin complicaciones, toman el sol en la playa, etc.

- 💡 Tener pensamiento estratégico es la capacidad que permite concebir el posible futuro de una empresa, de modo que en la actualidad realiza un análisis que le ayude a prever oportunidades para alcanzar los objetivos fundamentales y, esto se logra a través de un modelo de negocio llamado Plan Estratégico.
- 💡 En el proceso de planeación estratégica, se van desarrollando algunas habilidades como: el interés por diferentes tipos de pensamiento e inteligencias, la anticipación, la fijación de objetivos, la flexibilidad de pensamiento, la sensibilidad, el aprendizaje continuo, la objetividad y la importancia de la desconexión.
- 💡 Los Ingredientes fundamentales del Pensamiento Estratégico, son:
 - El Pensamiento analítico = convergente
 - El Pensamiento creativo = divergente
 - Pensamiento intuitivo
 - Inteligencia Competitiva
 - Inteligencia de negocios

ALINEACIÓN ESTRATÉGICA: CREAR Y MANTENER UNA CONGRUENCIA ESTRATÉGICA

La alineación estratégica, permite que exista una congruencia entre la estrategia del negocio planteada por la alta dirección y los subsistemas (todas las áreas funcionales de la empresa). Esto con la finalidad de que la organización cumpla con sus objetivos propuestos, optimice su rendimiento y mantenga su ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.

Para lograr un alineamiento estratégico es importante que se parta de un entendimiento claro de la estrategia del negocio con el fin de promover la unidireccionalidad de los objetivos de las diversas áreas en función de los objetivos generales. Para tal efecto, las áreas de la organización deben participar activamente y en conjunto con el fin de que se puedan tomar decisiones acertadas que contribuyan eficaz y eficientemente con los lineamientos de la propuesta de valor.

Asimismo, es relevante destacar que los colaboradores deben tener claro su rol y el impacto que causan las actividades que realizan.



Metas y Capacidades de la empresa

La Planeación Estratégica es apasionante y llena de desafíos. Es una herramienta esencial y necesaria que facilita y orienta en el proceso evolutivo de una organización al éxito.



La Planeación Estratégica establece en los Pensadores Estratégicos el ánimo de conocimiento de su organización para determinar los factores para alcanzar sus metas y sobre todo para desarrollar un espíritu triunfador capaz de enfrentar nuevos desafíos. El proceso de planeación se representa con distintos diseños sin embargo el más obvio y usado es el siguiente:

Como podemos observar en el diagrama de arriba de este texto, se pueden distinguir tres etapas del proceso:

- I. Etapa de la planeación
- II. Etapa de la ejecución o implantación
- III. Etapa de control y evaluación

Las Oportunidades en un Mercado Cambiante

- Las oportunidades las podremos identificar teniendo una clara misión y visión de la empresa, estableciendo objetivos estratégicos, diseñando una cartera de negocios sólida y coordinando las estrategias funcionales.

- Es el saber cuándo y cómo adecuarse al mercado siempre cambiante.

Es en pocas palabras el Pensamiento Estratégico es el arte y la ciencia para cambiar, antes de que nuestro mercado cambie, usando como herramienta fundamental el Plan Estratégico, el cual usa como apoyos el Plan de Negocios y el Plan de Marketing:



PLAN

Es el término más global en el lenguaje de la planeación. Hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se hacen de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar los resultados propuestos.

Por ejemplo:

- 💡 El Plan Espacial para llevar al hombre a Marte
- 💡 El Plan Nacional de Desarrollo de un País
- 💡 El Plan Estratégico para aumentar la rentabilidad de una empresa en los próximos cinco años.



PROGRAMA

Es un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí, y que son de similar naturaleza.

El programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar los resultados dentro de un periodo determinado.

Por ejemplo:

- 💡 El programa de inversión en capacitación.
- 💡 El programa nacional de vacunación contra la difteria

Podemos decir entonces, que los Planes están hechos de programas.

Por ejemplo, un Plan Estratégico, está integrado entre otros, por los programas siguientes:

- 💡 Un programa de capacitación y desarrollo que es responsabilidad de Capital Humano
- 💡 Un programa financiero cuya responsabilidad es del área de Finanzas
- 💡 Un programa de comercialización que es responsabilidad de ventas y mercadotecnia.
- 💡 Un programa de producción que es responsabilidad de operaciones

PROYECTO

Implica un mayor grado de concreción y es un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes o servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

Por ejemplo:

- 💡 Un proyecto para identificar las necesidades de capacitación en manejo de Excel avanzado en la empresa.
- 💡 Un proyecto para aumentar el posicionamiento de una marca en una ciudad determinada-

Podemos decir entonces, que los programas están hechos de proyectos.

Por ejemplo, un Programa Financiero, está integrado por los proyectos siguientes:

- 💡 Proyecto para identificar las necesidades de capacitación en la organización
- 💡 Proyecto para incrementar el flujo de efectivo haciendo más eficiente el área de crédito y cobranzas
- 💡 Proyecto para darle mantenimiento preventivo a la maquinaria de una fábrica.

Tanto los programas como los proyectos se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas y articuladas entre sí, para alcanzar determinados resultados.

La diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad; un programa está constituido por un conjunto de proyectos.

ACTIVIDAD

Implica todavía mayor grado de concreción, es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar

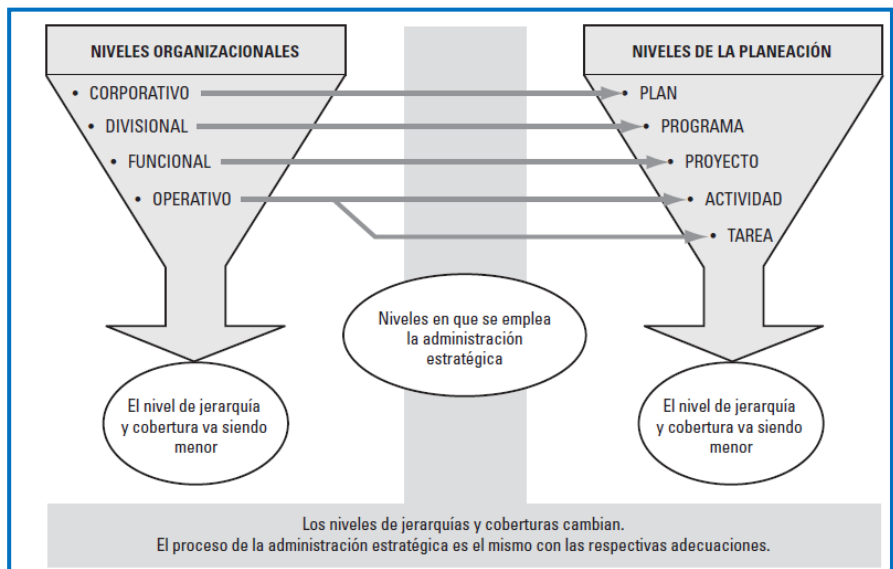
los resultados específicos de un proyecto.

TAREA

Es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto, por ejemplo:

ACCION	ENFOQUE / RESPONSABILIDAD	OBJETIVO
PLAN ESTRATÉGICO	DE PRODUCCIÓN / DIRECTOR DE OPERACIONES	Requiere de proveedores confiables de materias primas
PROGRAMA	DE PROVEEDORES/ GERENTE DE COMPRAS	Para evaluar aquellos tres proveedores que tengan el precio más bajo, la mejor calidad y los mejores tiempos de entrega; para hacer esto se requiere una evaluación de proveedores
PROYECTO	DE SELECCIÓN DE PROVEEDORES/ SUBGERENTE DE COMPRAS	Para contar con una matriz de por lo menos 30 proveedores con los principales atributos requeridos (precio, calidad, tiempo de entrega, instalaciones, certificaciones, etcétera). Para esto se requiere elaborar un directorio de proveedores.
ACTIVIDAD	ELABORAR UN DIRECTORIO DE PROVEEDORES/ ASISTENTE DE COMPRAS	Para identificar a todos los potenciales proveedores que le podrían dar servicio a la empresa y para esto hay que investigar y obtener datos
TAREA	INVESTIGAR Y HACER LLAMADAS PARA OBTENER DATOS DE PROVEEDORES/ SECRETARIA	Para obtener los datos confiables de todos los proveedores potenciales.

Estos conceptos los podemos “aterrizar” a nivel organización de la siguiente manera:



DIAGNÓSTICO

Es conjunto de signos (síntomas y señales) que fijan el carácter peculiar de una situación. Este concepto se adoptó en el lenguaje de la administración, donde significa describir la situación actual y anterior de una organización.

Indica cómo se encuentra esta organización, teniendo como principal virtud el énfasis en los problemas que existen, pero resaltando también las virtudes que se manifiestan, los primeros para eliminarlos y las segundas para consolidarlas.



El diagnóstico es el horizonte temporal de varios años en el que se revalora la estrategia actual de una organización buscando las oportunidades y detectando las amenazas del ambiente y, analizando los recursos de esa organización para descubrir sus fuerzas y debilidades.

ESTRATEGIA

- Estrategia es una palabra clave en la teoría y práctica de la administración; es un grupo de acciones a seguir (tácticas).
- Incluye no sólo la guerra y los negocios, sino que se extiende a todos los actos de la vida como la política, los deportes, la formación y difusión de la cultura, el funcionamiento de la familia etcétera.

Como ya lo mencionamos al inicio de esta lectura, con las estrategias se ganan guerras o, negocios, contiendas de partidos políticos, torneos deportivos, eventos culturales e incluso buenas relaciones personales.

- 💡 Actualmente vivimos un nuevo orden mundial, que demanda el ejercicio de una administración original y creativa, con aplicación de estrategias que permitan desplegar competencias en un ambiente donde el terrorismo gana terreno y prevalecen los intereses de unos cuantos fabricando la desdicha de la mayoría, que hacen un mundo infeliz y sometido.
- 💡 Por otro lado, ha cambiado la práctica de los negocios por un sinnúmero de nuevos fenómenos que se presentan y otros que fortalecen. Como ejemplo está la globalización, el comercio electrónico, los niveles de alianzas y asociaciones estratégicas que se unen a las fusiones, adquisiciones, compras apalancadas y hostiles. Disminuye la manufactura y se incrementaran los servicios.
- 💡 Las empresas que antes eran manufactureras hoy son reconocidas como proveedoras de comercio electrónico, y otras que antes eran acérrimos rivales hoy se han vuelto prósperos socios productores y comerciales.

- 💡 Miles de empresas se han declarado en quiebra; aparece la recesión, las crisis, el descontrol de los precios del petróleo y acontecimientos como el atentado a las torres gemelas en 2001, las invasiones de Estados Unidos a Irak, el Covid-19, la guerra entre Rusia y Ucrania, las apropiaciones de empresas privadas por parte de los estados y un número, todavía mayor, de fenómenos que han alterado en forma permanente el panorama de negocios y corporaciones, de tal suerte que hoy tanto **las amenazas** como las **oportunidades** que enfrentan las empresas de cualquier estructura y tamaño son mayores que antes.

Hablar de planeación es hablar de futuro; es decir, un estado que se encuentra en la mente de todos y que difícilmente se puede conocer con certeza, de ahí que frecuentemente la humanidad recurrió a videntes, adivinos o profetas con el fin de averiguar algo de lo que pudiera deparar el destino.



- Los religiosos pueden estar convencidos de que una vida ejemplar en la Tierra conducirá a que después de la muerte se alcance la bienaventuranza eterna.
- Los políticos toman el presente para prometer prosperidad en el futuro.
- Los empresarios invierten su capital pensando que el futuro traerá beneficios mucho mejores.

En estos casos como la salvación, la prosperidad y la rentabilidad sólo son expectativas que nadie parece garantizar, precisamente por lo incierto.

Es así como las personas y las organizaciones acuden a la planeación como el medio más sensato de predecir el futuro, aunque la incertidumbre a veces juega un papel en contra de cualquier planeación; no obstante, la planeación se sustenta en **Pensamiento Convergente**, técnicas, prácticas o modelos que más pueden aproximarse a esa realidad futura que se desea y al **Pensamiento Divergente**, capaz de ayudarnos a generar alternativas de solución a través de la imaginación y la creatividad.

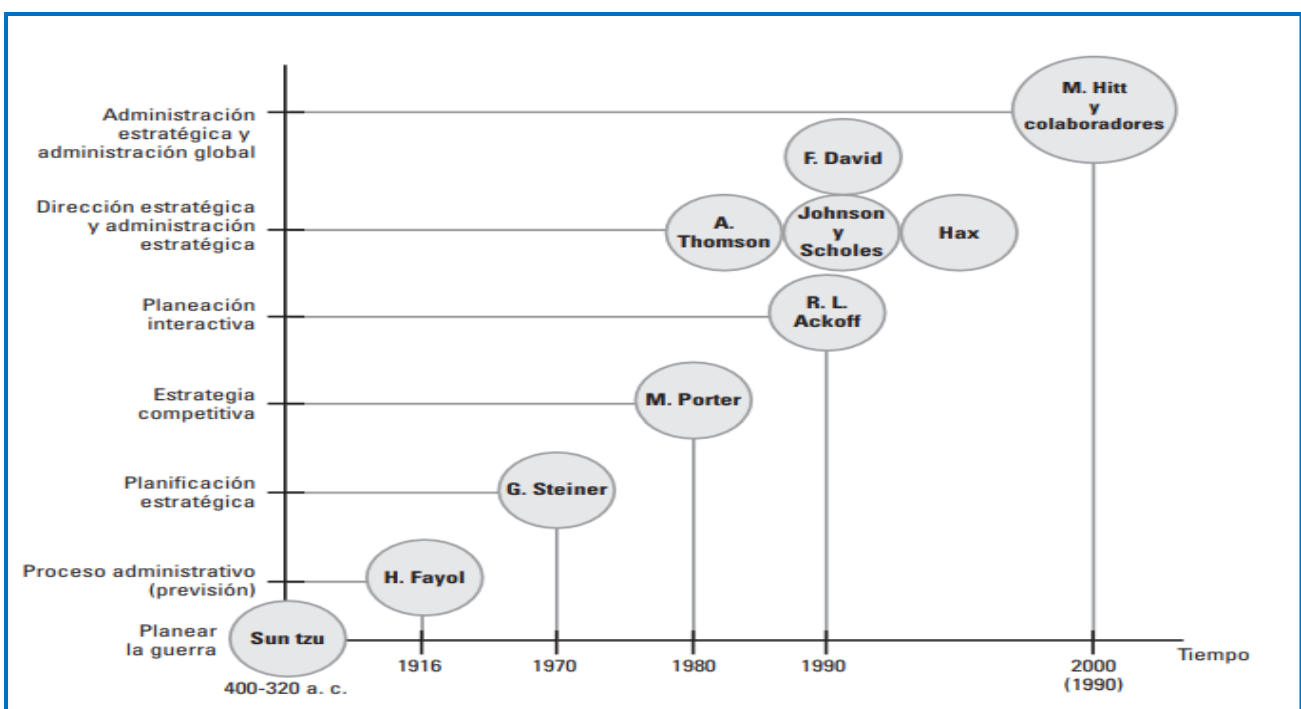
RECORDAR: LA MEJOR MANERA DE PREDECIR EL FUTURO ES CREÁNDOLO Y ESTA ES LA RAZÓN DE "PENSAMIENTO ESTRATÉGICO" CUYA HERRAMIENTA FUNDAMENTAL ES LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A TRAVÉS DE UN PLAN ESTRATÉGICO.

ANTECEDENTES DE LA PLANEACIÓN

La planeación es un proceso que atañe a todos; es decir, a las personas individuales y a las organizaciones. Es una toma de decisiones, pero una clase especial de toma de decisiones, puesto que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación.

- Para estudiar la planeación, D. Hampton (1989) divide el tema en tres grandes bloques:
 1. Misión-objetivos
 2. Estrategia y política
 3. Toma de decisiones
- En tanto que J. Stoner y colaboradores (1996) la dividen también en tres partes:
 1. Toma de decisiones
 2. Planeación y administración estratégica
 3. Implantación de estrategias
- Russell L. Ackoff (1997) es más contundente en cuanto a que la planeación es una clase especial de toma de decisiones que se distingue por tres peculiaridades:
 - 💡 Es una toma de decisiones anticipada, es decir, es algo que hacemos antes de efectuar una acción.
 - 💡 Es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes, lo que hace que se genere un sistema de decisiones, de ahí que se hable de un proceso y no sólo de una acción o decisión independiente.
 - 💡 Por tanto, es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto.

En las figuras debajo de este texto, se puede observar el proceso evolutivo por autor y categoría del **PENSAMIENTO ESTRATÉGICO**.



Autor	Año	Categoría
G. Steiner	1969	Planificación estratégica
M. Porter	1982	Estrategia competitiva
W. F. Glueck y L. R. Jauch	1984	Planeación estratégica
Hax y Majlut	1993	Estrategia de negocios
G. Johnson y K. Scholes	1997	Dirección estratégica
R. L. Ackoff	1997 (1993)	Planeación interactiva
H. Mintzberg y colaboradores	2003 (1998)	Creación de estrategia como un proceso de concepción
F. R. David	2003 (1998)	Dirección estratégica y administración estratégica
A. Thompson y A. J. Strickland III	2004 (1978)	Dirección estratégica y administración estratégica
M. A. Hitt y colaboradores	2004 (1999)	Administración estratégica y administración global

HORIZONTE DE LA PLANEACIÓN

También se conoce al horizonte de planeación como formas de planeación porque se refiere principalmente a lo que sucederá en espacios de tiempos largos, medianos o cortos y a los niveles de cobertura que alcanza.

En el cuadro de abajo se ilustra lo que es el horizonte de planeación, sus principales características y algunos ejemplos.

Planeación / Concepto	Estratégica	Táctica	Operativa
Horizonte (tiempo)	Largo Años Difícilmente reversible	Mediano Año Puede ser reversible	Corto Mes Semana Día Hora Reversible
Cobertura (amplitud)	Toda la organización (todas o gran parte de las funciones)	Parte de la organización (algunas o algunas funciones)	Actividad y/o tareas
Nivel de responsabilidad	Corporativo y/o División	División y/o función	Operación
Responsabilidad	Definir fines y medios corporativos	<ul style="list-style-type: none"> Seguir fines y medios corporativos. Formular fines y medios propios (en ocasiones) 	Operación
Ejemplo 1 (milicia)	Cómo ganar la guerra	Cómo ganar la batalla	Cómo manejar el escudo y la espada en la batalla
Ejemplo 2 (empresa)	Sacar un nuevo producto	Ejercer presupuesto	Contratar investigadores
Ejemplo 3 (una persona)	<ul style="list-style-type: none"> Vivir mejor Cursar una carrera 	<ul style="list-style-type: none"> Comprar una casa Sacar promedio de diez en el primer año 	<ul style="list-style-type: none"> Mudarse a la casa Estudiar

Los criterios utilizados para definir el horizonte de planeación son:

1. Lo estratégico puede ser de más de tres años.
2. Lo táctico de dos años.
3. Lo operativo de un año.

Por lo tanto, el alcance de la planeación es estratégico, táctico y operativo.

NIVELES DE PLANEACIÓN

La planeación estratégica se puede visualizar en los niveles siguientes:

Global, una empresa global o multinacional con presencia en muchos países, requiere alinear, organizar y coordinar a todas sus subsidiarias a través de su plan estratégico corporativo, mismo que se convertirá para cada unidad de negocio (UEN) en un plan de marketing estratégico por país.

Corporativo, muy similar al nivel global, sucede con un corporativo, como Grupo Carso, que cuenta con varias unidades de negocio (Telcel, Telmex, Sanborns, etcétera) a las que deberá de alinear, organizar y coordinar a través de su plan estratégico corporativo, mismo que se convertirá para cada unidad de negocio (UEN) en un plan de marketing estratégico divisional.

Funcional, cuando una empresa u organización que no cuenta con divisiones, sólo con funciones como ventas, mercadotecnia, finanzas, producción, capital humano etcétera, organizará a todas sus áreas funcionales, para “aterrizar” el plan estratégico a través, de programas, proyectos, actividades y tareas.

Operativo, planeación de actividades y tareas a corto plazo, que permiten el cumplimiento de la función, ejemplo de ello sería la publicidad para lograr vender o el cierre de un contrato de compraventa. En finanzas sería la planeación de la contraloría en sus operaciones de contabilidad financiera, contabilidad de costos, impuestos o

MARCO ESTRATÉGICO

procesamiento de datos.

Un marco estratégico es como el plano de un arquitecto para una empresa. Es una estructura que proporciona dirección y guía para alcanzar los objetivos a largo plazo. Define dónde está la empresa, hacia dónde quiere ir y cómo planea llegar allí.

Imagina que quieres construir una casa. Necesitas un plano que defina la estructura, los materiales, las dimensiones y todos los detalles para que la construcción sea exitosa. El marco estratégico es ese plano para tu empresa.

Un marco estratégico es esencial para cualquier empresa que busca el éxito a largo plazo. Proporciona una hoja de ruta para alcanzar la visión, guiando las acciones y decisiones de la empresa de forma coherente y efectiva.

Componentes principales de un marco estratégico:

Misión: Describe el propósito fundamental de la empresa en el presente. ¿Qué hace la empresa? ¿Para quién lo hace? ¿Por qué lo hace?

Visión: Define las aspiraciones de la empresa a futuro. ¿Cómo se ve la empresa en 5, 10 o 20 años? ¿Qué quiere lograr a largo plazo?

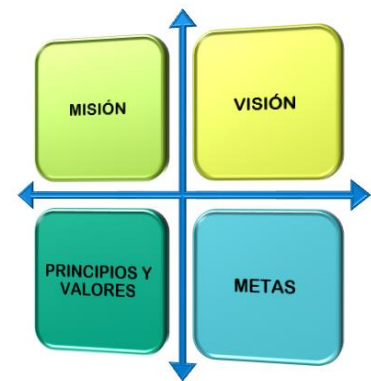
Principios / Valores: Son los principios / Valores guía que moldean la cultura y el comportamiento de la empresa. ¿Qué es importante para la empresa? ¿Cómo se espera que actúen sus empleados?

Objetivos estratégicos: Son metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos (SMART) que la empresa se propone alcanzar para lograr su visión. ¿Qué pasos concretos se deben dar para alcanzar la visión?

Beneficios de un marco estratégico:

- **Claridad y enfoque:** Proporciona una dirección clara y un enfoque común para todos los miembros de la empresa.
- **Alineación:** Ayuda a alinear las acciones de todos los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Toma de decisiones:** Facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar un contexto y criterios claros.
- **Motivación:** Inspira y motiva a los empleados al comunicar una visión clara del futuro y del rol que juegan en él.
- **Adaptabilidad:** Permite a la empresa adaptarse a los cambios del entorno al proporcionar un marco flexible para la planificación.

MARCO ESTRATÉGICO



En este punto es muy importante no perder de vista dos ingredientes esenciales del MARCO ESTRATÉGICO: el Presente (Misión) y el Futuro (Visión):



Misión: A lo que se dedica la empresa actualmente.

Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares.

La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión.

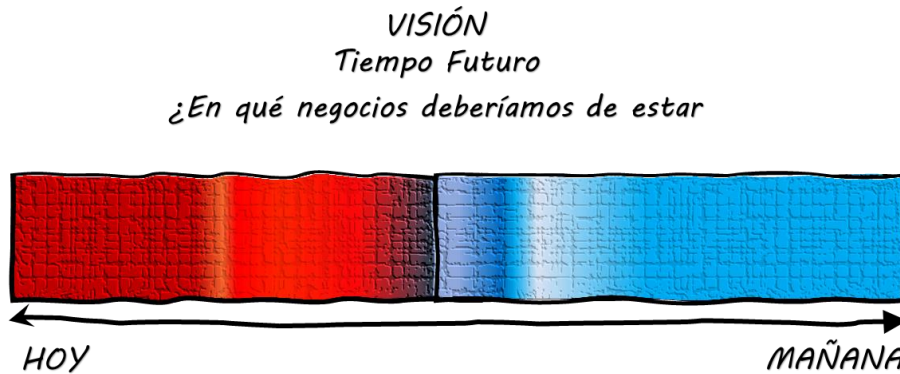
Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión.

Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (unos 10 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.

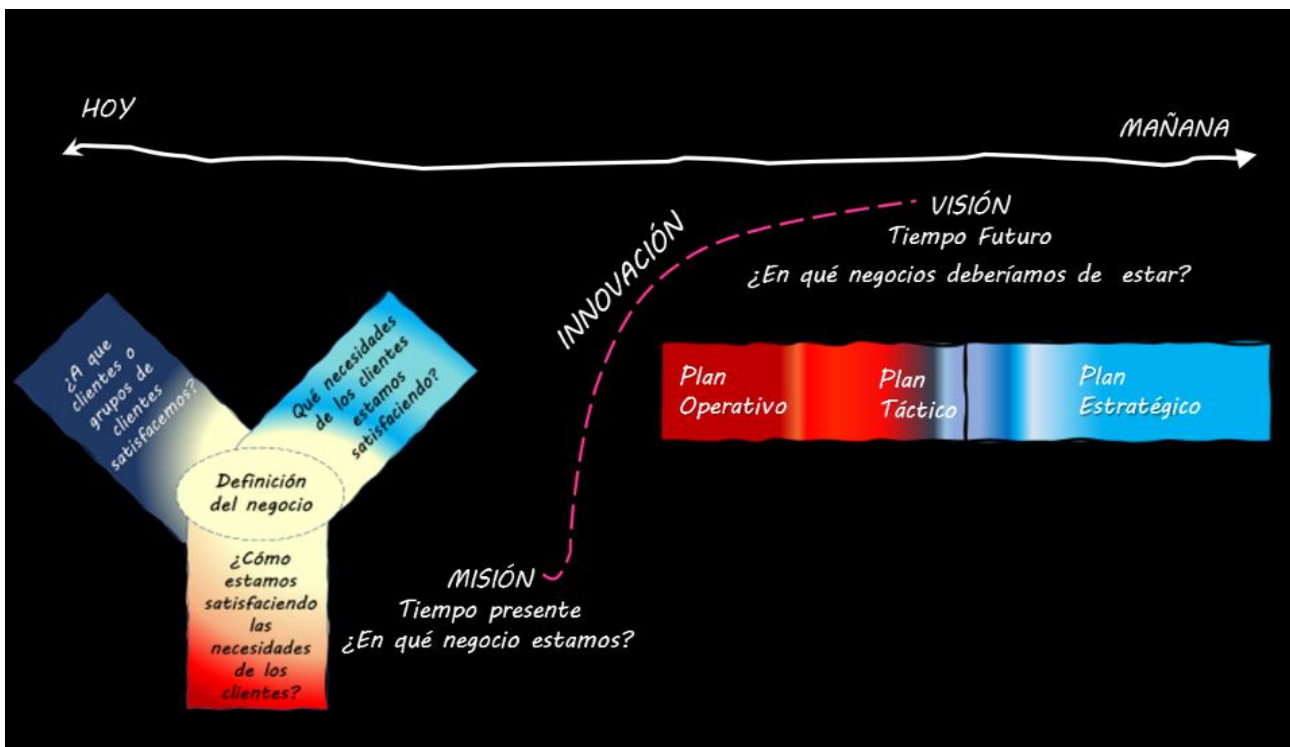
La Misión se nutre de la definición de negocio.

Visión: Cómo imaginamos la empresa en los próximos tres o más años

Es el enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro. La diseña el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo.



Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser... Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura. La Visión responde a la pregunta, “¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que



nos interesamos?”.

CONSTRUYENDO EL MARCO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE PREGUNTAS CLAVES QUE HAY QUE RESPONDER

Las organizaciones en la actualidad operan en un entorno muy dinámico. Los cambios en el macro y microentorno, junto con las innovaciones, pueden influir en la relevancia del “Marco Estratégico”: Misión, Visión, Principios/Valores y Objetivos Estratégicos.

Por lo anterior, es importante hacer una revisión estratégica de estos elementos fundamentales a través de las preguntas del Presente y Futuro.

Basadas en las respuestas (y las de los colaboradores más cercanos) se puede diseñar un Marco Estratégico actualizado, desafiante y conciso.

PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR EL P = PRESENTE

¿En qué negocio estamos? ¿Qué hacemos? ¿A qué nos dedicamos?

¿Quiénes son nuestros clientes actuales? Sólo descripción, no es necesario el nombre de los clientes

¿Por qué los clientes nos compran a nosotros y no a la competencia? ¿Qué valoran los clientes de nosotros?

¿Las necesidades de los clientes están cambiando? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué está impulsando esos cambios?

¿Cómo podemos usar esos cambios a nuestro favor?

¿Cuál debe ser nuestro negocio)

¿Quiénes son nuestros competidores actuales? Sólo descripción, no es necesario el nombre de los competidores

¿Por qué los clientes prefieren a nuestros competidores y no a nosotros?

¿Qué valores nos motivan a seguir adelante?

PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR EL F = FUTURO

¿Parece probable que atiendas a los mismos clientes en el futuro que atiendes hoy? Si no, ¿cómo serán diferentes los clientes del mañana?

¿A través de qué canales llegarás a los clientes del mañana?

¿Cómo será la configuración y características de la industria en la que estarás en el futuro?

¿Cómo será la competencia? ¿Cuál será la base de la competencia: innovación continua, competencia cooperativa, personalización masiva o qué?

¿Qué debemos hacer para asegurarnos de que la industria se desarrolle de una manera que sea para nuestro mayor beneficio?

¿Qué capacidades estratégicas debemos desarrollar para garantizar la supervivencia, o mejor aún, la dominación del mercado? ¿Cómo las construiremos?

¿Qué alianzas necesitaremos desarrollar?

¿Cuál será el perfil de un empleado típico? ¿Se reportará a la oficina todas las mañanas para trabajar o trabajar desde casa? ¿Qué espera recibir a cambio de su tiempo y esfuerzo?

¿Están cambiando las reglas de compromiso de los clientes con sus proveedores? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué está impulsando esos cambios?

¿Cómo podemos usar esos cambios a nuestro favor?

¿Qué tipo de cultura organizacional se quiere fomentar? ¿Qué valores sustentan nuestra cultura empresarial?

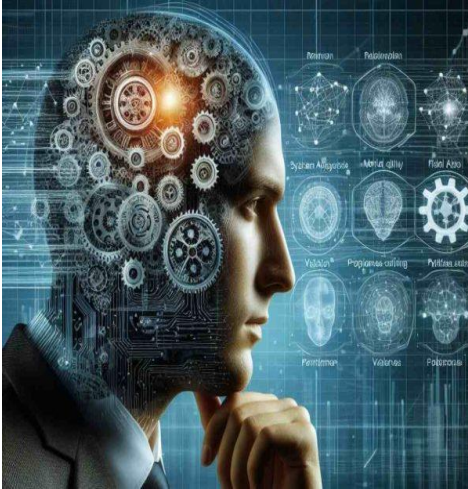
¿Cómo queremos que nos perciban los clientes, empleados y la sociedad en general?

¿Cómo nos imaginamos a la empresa en 5, 10 o incluso 20 años?

¿Cuáles son las metas y aspiraciones a largo plazo?

¿Qué se quiere lograr en términos de crecimiento, innovación, impacto social, etc.?

Para asegurar una revisión integral, te recomiendo involucrar a las personas clave de tu organización en este proceso, incluyendo a los líderes de ventas, marketing, finanzas, operaciones y capital humano.



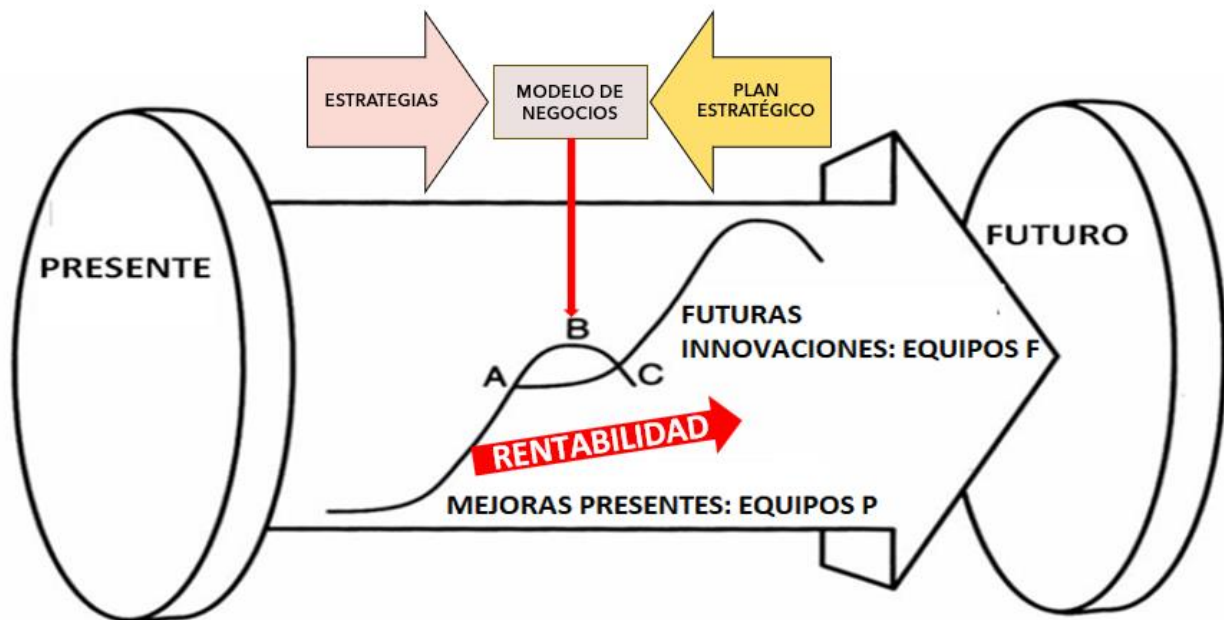
👁️ USANDO INTELIGENCIA NATURAL (LA TUYA) E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

1) Inteligencia Natural, contesta a detalle las preguntas arriba planteadas, de preferencia hacerlo en equipos; en la vida real esta actividad la hace el Director General con todos sus directores de área.

2) Usando una buena herramienta de Inteligencia Artificial, alimenta las preguntas y respuestas elaboradas en la pregunta dos y pídele, a la plataforma de inteligencia artificial que te de propuestas de Misión, Visión, Valores y Objetivos Estratégicos.

3) Revisa las propuestas de Inteligencia Artificial y selecciona una, ya que hay plataformas como **“Gemini”**, que te proporciona hasta tres versiones.

4) De la versión que escogiste, revisa el contenido y la redacción y hazle las correcciones pertinentes.



REFERENCIAS:

1. Seelig, Tina. 2000. InsightOut. Australia. HarperCollins Publishers
2. Zacarías Torres Hernández. 2018. Administración Estratégica. Grupo Editorial Patria.
3. Erdozain Rivera, Juan Carlos. 2020. La Quinta Ola de Cambio. [eaBC](#)
4. Erdozain, Juan Carlos. 2022. Cómo tener éxito en un Mundo Abierto y Plano. InGenius – eaBC: <https://www.eabc.website/post/cómo-desarrollar-tu-potencial>
5. Arbeláez, Juan David. 2022. Piensa Estratégicamente. Scribd.
6. Smith, Daniel. 2022. 50 Estrategias que Cambiaron la Historia. Quantum Books.
7. Bolaños Davis, Michael J.El Proceso del Pensamiento Estratégico. 2014.
8. Editorial. Michael J. Bolaños Davis at Smashwords
9. Erdozain Rivera, Juan Carlos. Apuntes de Pensamiento Estratégico. 2023. Editorial Omniverso - eaBC
10. Seelig, Tina. 2000. InsightOut. Australia. HarperCollins Publishers
11. Rodríguez, Mauro. 2001. Mil Ejercicios de Creatividad. McGraw-Hill
12. Erdozain Rivera, Juan Carlos. 2020. La Quinta Ola de Cambio. eaBC

