

**Elaboración y Control de un Plan Estratégico**

**Development and Control of a Strategic Plan**

Universidad Latina de Costa Rica



**AUTOR: JOSE CARLO ÁLVAREZ RAMÍREZ**

[jalvarezra@gmail.com](mailto:jalvarezra@gmail.com)



**CO-AUTOR: OMAR PALMA SAGOT**

Omar.Palma@pmc-consulting.org

## **RESUMEN**

Este artículo forma parte de los productos que deben incluirse en la realización del trabajo de graduación final. Este se confeccionó con base en la investigación realizada sobre cómo elaborar un Plan Estratégico el cual puede ser aplicado en compañía, proyectos o, ¿por qué no?, en propósitos personales. Se consultaron distintas fuentes de información desde libros obtenidos a través de la biblioteca virtual de la Universidad Latina (CRAI), hasta artículos y guías encontrados en Internet.

El propósito de este artículo es recalcar la importancia de la Planificación Estratégica, definir las fases y los productos de cada una de estas.

## **ABSTRACT**

The research article is one of the products that must be included in the completion of the final graduation work. In the case of the present one, was made based on the investigation realized on how to elaborate a Strategic Plan which can be applied in company, projects or, why not, in personal purposes. Different sources of information were consulted from books obtained through the virtual library of Universidad Latina (CRAI), to articles and guides found on the Internet.

The purpose of this article is to emphasize the importance of Strategic Planning, to define the phases and products of each of these.

### **¿Por qué un Plan Estratégico?**

Hace algunos meses decidí que ya era tiempo de actualizar la tarjeta de video de mi computadora, pues la que estaba utilizando actualmente no me estaba dando el rendimiento deseado con los nuevos juegos. Así que me di a la tarea de realizar un estudio de mercado

sobre las tarjetas de video actuales, su desempeño, costo y especificaciones, luego de seleccionar la que más se ajustaba a mis necesidades y capacidades de pago encontré la tarjeta de video perfecta. Finalmente el paquete llegó al país tras semanas de espera, lleno de emoción intenté instalar la nueva tarjeta de video en mi computadora para darme cuenta que era muy grande y no entraba en la caja de mi computadora.

Muchas veces, actuar de manera impulsiva y aunque se tengan buenas intenciones puede hacer que un proyecto termine siendo un fracaso o que se tenga que incurrir en gastos no previstos para poder alcanzar el objetivo, como en el caso de la tarjeta de video, tuve que realizar una compra extra que no estaba dentro del presupuesto planeado.

Al realizar una Planificación Estratégica se debe evaluar la situación presente, identificarse los factores internos y externos que puedan afectar el avance del propósito; establecer una meta, definirse cuáles son las necesidades y prioridades que se deben alcanzar y establecer, el método que llevará en la dirección esperada.

### **Los beneficios de un Plan Estratégico**

Como dijo el filósofo Séneca “no hay viento favorable para el barco que no sabe adónde va”. Elaborar un Plan Estratégico tiene muchos beneficios, del libro de Martínez y Milla (2012, pág. 10) se resumen los siguientes:

- Obliga a pensar en el futuro.
- Anticipa cambios y respuestas a eventos inesperados.
- Prepara a las personas involucradas al cambio.
- Mejora la comunicación.
- Enfoca a las actividades y los recursos a mejores oportunidades.

## Elaboración de un Plan Estratégico

La oportunidad para investigar y poner en práctica la Planificación Estratégica se dio en el Programa de Investigación Vertex Alma Mater de la Universidad Latina. Cuenta con varias líneas o aristas de investigación, en la cual la Gerencia de Proyectos es una de ellas. Se podría tender a pensar que la Planificación Estratégica y la Gerencia de Proyectos son materias disímiles con objetivos diferentes, sin embargo, son dos actividades profesionales que deben alinearse para poder contar con una ventaja diferenciadora en cualquier tipo de organización que ejecute proyectos.

Al igual que todo proceso, el elaborar un Plan Estratégico se puede dividir en fases y el resultado de cada una ayudará a construir el plan. Del libro de Martínez y Milla (2012, pág. 14) se extraen las siguientes fases:

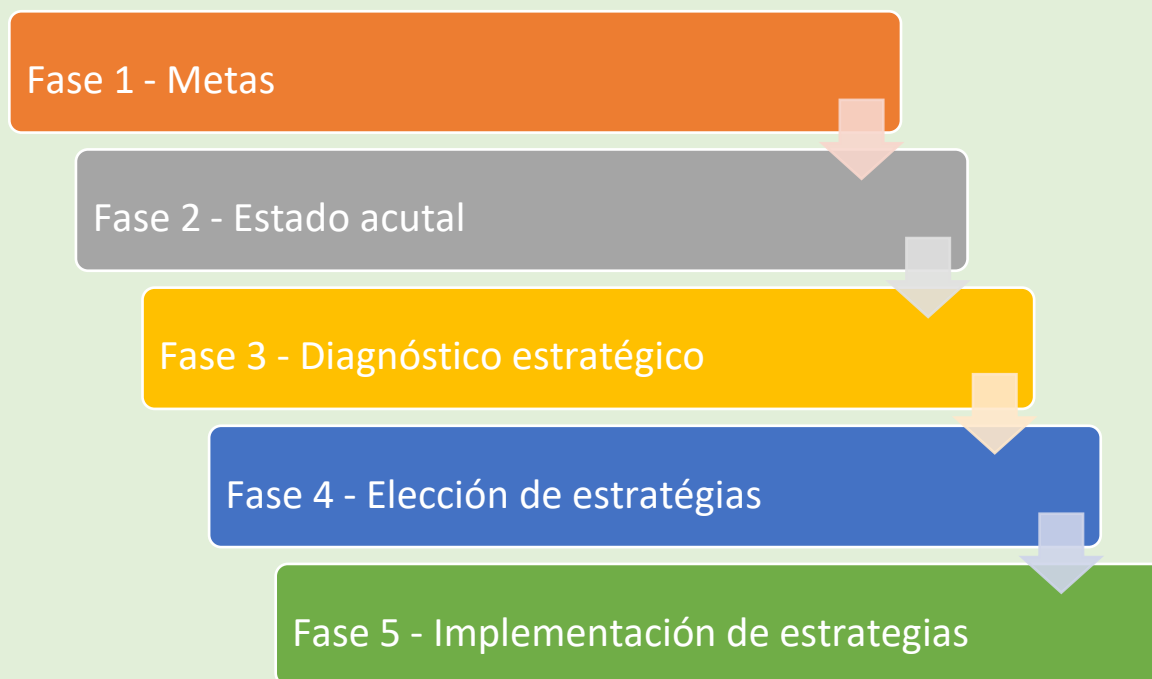


Imagen 1- Fases

**Fuente: Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2012). Introducción al Plan Estratégico. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos.**

La fase 1 – Metas, como bien dice su nombre, es donde se plantea hacia dónde se desea llegar, esto ayudará a no perder la dirección mientras el plan se desarrolla. Se deben declarar la misión, visión, objetivos estratégicos y los valores corporativos, en el libro de Hill y Jones (2009) se resume de la siguiente manera:

- Misión: menciona que hace la compañía.
- Visión: es el futuro deseado.
- Objetivos: futuro deseado y medible que se intenta alcanzar.
- Valores: son los comportamientos de las personas a lo largo del plan.

En la fase 2 – Estado actual, invita a hacer una retrospectiva sobre cuál es el entorno general de la compañía o del proyecto y cuáles son nuestras ventajas competitivas con respecto a los demás competidores. Los análisis resultantes de esta fase servirán como insumos para la siguiente.

Una vez terminado el análisis interno y externo se continua con la fase 3 – Diagnóstico estratégico; en esta fase se hace uso de dos técnicas muy conocidas. El análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y el CAME (corregir, afrontar, mantener, explotar). En el análisis FODA las fortalezas y debilidades corresponden a una perspectiva interna y, por lo general, tenemos cierto grado de control sobre ellas, mientras que las oportunidades y amenazas son una perspectiva externa, tenemos poco o ningún control sobre ellos.

¡Listo!, se tiene el análisis FODA, pero ahora ¿cómo se generan las estrategias?, el análisis CAME, como describen Martínez y Milla (2012, pág. 113) “pretende corregir nuestras debilidades, afrontar nuestras amenazas, mantener nuestras fortalezas y explotar nuestras oportunidades”. Este análisis permite generar estrategias, a partir de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

- Estrategias defensivas: se comparan las amenazas contra las fortalezas, y cómo estas fortalezas ayudan a mitigar las amenazas.
- Estrategias ofensivas: se utilizan las fortalezas y las oportunidades para tomar ventaja competitiva.
- Estrategias de supervivencia: al no tener tanto control de las amenazas, se comparan contra las debilidades para ver qué se puede hacer, para contrarrestarlas.
- Estrategias de reorientación: ver cómo podemos corregir las debilidades con las oportunidades que tiene la empresa o proyecto.

Ya con esta lluvia de estrategias se puede iniciar con la fase 4 – Elección de estrategias. El plan que estamos creando tiene un propósito y algunas de las estrategias que se generaron en la fase 3 van a estar más enfocadas en algunas metas que otras; se deben elegir aquellas estrategias que se apeguen a las metas y necesidades. Las demás estrategias se pueden dejar como proyectos alternos de menor relevancia y que pueden ser abordados en un futuro

Ahora se cuenta con las estrategias definidas, ¿cómo se van a implementar? Pues la respuesta es a través de proyectos. Se debe buscar cuáles proyectos actualmente pueden ayudar a llevar a cabo este plan o, si no, generar nuevos proyectos enfocados hacia las estrategias que se eligieron y es entonces es cuando se inicia la fase 5 – Implementación de estrategias.

Como los proyectos son los que van a marcar la pauta del avance del Plan Estratégico, se debe elegir una metodología para la gestión de los proyectos. Hoy día, existen muchas metodologías desde métodos tradicionales como los establecidos principalmente por el PMBOOK del Project Management Institute, o propuestas más recientes como Agile, entonces se debe evaluar, ¿cuál metodología se adapta mejor a los proyectos definidos?, ¿cuánta experiencia tiene el equipo de trabajo en la metodología? y ¿qué tan fácil es implementar la metodología? ¿Qué riesgos se pueden enfrentar al utilizar una u otra

metodología? ¿Cuál es el grado de madurez organizacional en el tema de los Proyectos? ¿Qué tanto se adapta la estructura organizacional a la ejecución de proyectos? La respuesta a estas preguntas nos ayudará a crear diseños eficaces y una organización inteligente y ética, como lo recomiendan Martínez y Milla (2012).

### **Control y seguimiento del plan**

Ahora bien, ya se cuenta con las estrategias y los proyectos del Plan Estratégico, pero, ¿cómo se puede determinar el avance o si ha habido desviación de la dirección deseada? El control y el seguimiento son parte esencial y se deben establecer mecanismos para controlar y medir el progreso y el desarrollo de las estrategias. Se deben establecer indicadores que, de acuerdo con Martínez y Milla (2012), son herramientas que se utilizan para determinar el cumplimiento y la dirección del Plan Estratégico (pág. 227), estos son cuantitativos o cualitativos o una combinación de ambos.

El seguimiento se realizará de manera continua, a lo largo de la vida del plan, y permite corregir cualquier desviación o carencias que aparezcan durante el desarrollo de los proyectos.

El control es el proceso por el cual se miden los resultados y que cada proyecto realizado cumpla con los objetivos específicos, esto permite hacer un análisis real contra el objetivo planeado.

### **APLICACIÓN PRÁCTICA DE LO INVESTIGADO**

El Tema de la Planificación Estratégica fue investigado en el Programa de Investigación Vertex Alma Mater de la Universidad Latina de Costa Rica y no sólo se brindaron las bases para futuros planteamientos estratégicos en la Facultad de Tecnologías de Información y Comunicación y más propiamente en la Escuela de Ingeniería de Sistemas, sino que le elaboró un Plan Estratégico con tres enfoques: corto, mediano y largo plazo, en donde se plantearon proyectos que se pueden ejecutar a lo interno del programa con base en las aristas o líneas de investigación planteadas en su seno.

Los proyectos propuestos, sus alcances, personas necesarias, recursos, etc, fueron discutidos con el equipo de investigadores del Programa. En este caso el aprendizaje colaborativo (que es uno de los objetivos de Vertex Alma Mater) emergió y alcanzó a todos los participantes.

### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

Martínez, P. D., & Milla, G. A. (2005). La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral. Madrid, ES: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado de <http://www.ebrary.com>

SESCAM (2011). Plan Estratégico de Formación Continuada 2011-2014, Castilla - La Mancha, ES.: [sescam.jccm.es](http://sescam.jccm.es). Recuperado de <https://sescam.jccm.es>