



Construcción del Plan Estratégico





Propósito del tema

Proporcionar a los consultores en formación un marco conceptual y metodológico sólido para guiar a una organización en la construcción de su plan estratégico, con base en un diagnóstico previo, y alineado a su visión de futuro, sus capacidades y su entorno.



Planeación Estratégica





¿Qué es Planeación Estratégica?

La planeación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual una organización define su propósito, dirección y prioridades a largo plazo, tomando decisiones sobre la asignación de sus recursos para alcanzar sus objetivos en un entorno cambiante (Mintzberg, 1994; Porter, 1996).

“Una estrategia es la creación de una posición única y valiosa, que involucra un conjunto diferentes de actividades.” (Michael Porter)





Enfoque Consultivo de la Planeación Estratégica

En el trabajo consultivo, el consultor no impone una estrategia, sino que facilita un proceso estructurado y participativo que permita a la organización:

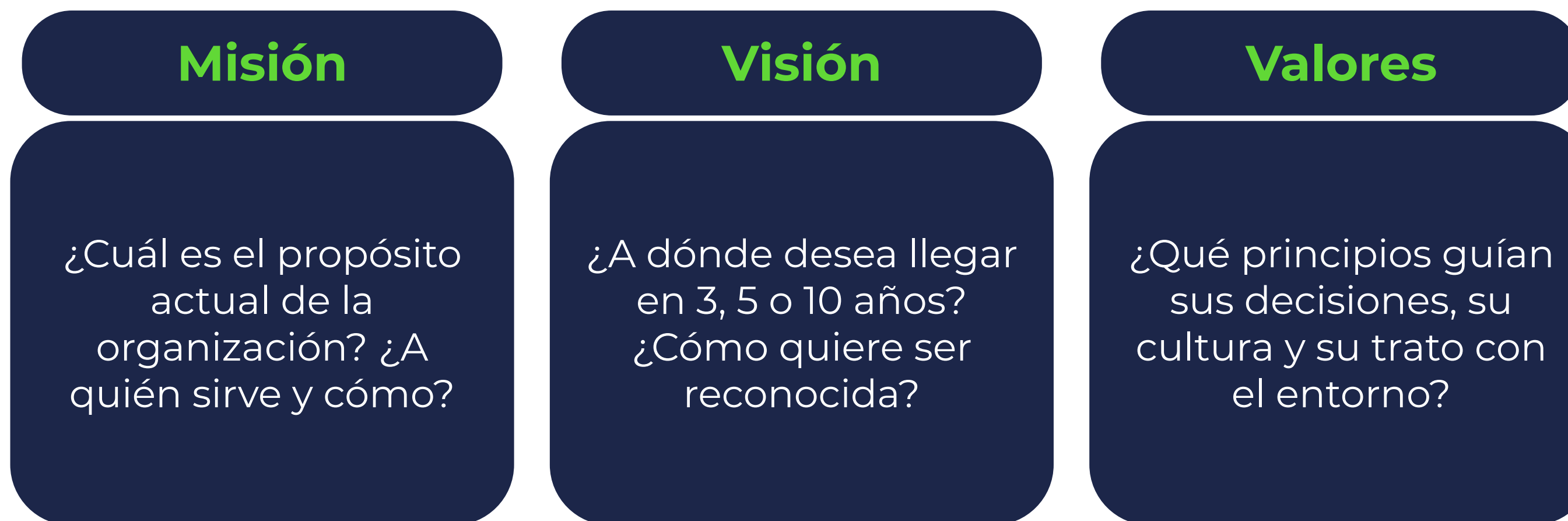
- **Reflexionar** sobre su identidad y rumbo.
- **Alinear expectativas** de socios, líderes y equipos.
- **Definir objetivos** claros y estrategias viables.
- **Aterrizar** compromisos y medios para actuar.

“El rol del consultor es ayudar al cliente a construir su propio pensamiento estratégico.”
(Kurb, 2022)



Etapas de la Planeación Estratégica

1 Clarificación de identidad institucional



Requiere reflexión colectiva. No se redactan, se construyen.





2 Clarificación de identidad institucional

Aquí se seleccionan los nudos críticos y áreas prioritarias que fueron identificadas en el diagnóstico realizado previamente.

¿Qué desafíos son
estratégicos y no solo
operativos?

¿Qué problemas
limitan el cumplimiento
de la misión?

¿Dónde se gana más
valor si se interviene?



3 Formulación de objetivos estratégicos

Características:

Basados en los
hallazgos del
diagnóstico

Redactado en forma
de SMART

Orientados al cambio,
no a mantener el
status quo.

Ejemplo: “Reducir en un 20% el tiempo de entrega al cliente en los próximos 6 meses.”



4 Diseño de estrategias

Las estrategias son rutas de acción amplias para lograr los objetivos.

Los tipos de estrategia según Porter y otros son:

De crecimiento: expandir ventas, mercados, productos.
De posicionamiento: construir marca, reputación.
De eficiencia: reducir errores, costos, desperdicio.
De innovación: crear algo nuevo, distinto o exclusivo.
De diferenciación: ofrecer un valor único frente a la competencia.



5 Plan de acción operativo

El plan debe responder:

¿Quién hace qué?

¿Cuándo?

¿Cómo?

¿Con qué recursos?





6 Sistema de seguimiento

Un plan sin seguimiento se convierte en un documento decorativo. **El consultor debe dejar definidos:**

Indicadores clave
(KPIs) por objetivo.

Responsabilidades
de seguimiento
dentro de la
organización.

Frecuencia de
revisión (mensual,
bimestral, etc.)

Formatos o tableros
visuales de control
(pueden ser
sencillos.)



Rol del Consultor Durante el Proceso

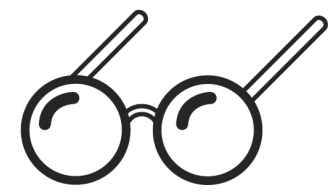




Rol del Consultor

Fase	Rol Consultivo Clave
Identidad y visión	Facilitador de reflexión y análisis.
Priorización estratégica	Analista y provocador de preguntas clave.
Objetivos y estrategias	Traductor técnico del diagnóstico en líneas de acción.
Plan de acción	Moderador entre lo deseable y lo realista.
Seguimiento	Asesor metodológico y guía de autonomía organizacional





Bibliografía



- ▶ Ansoff, I. (1987). The New Corporate Strategy. Wiley.
- ▶ Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management. Free Press.
- ▶ Porter, M. (1996). What is Strategy? Harvard Business Review.
- ▶ Kubr, M. (2002). Management Consulting: A Guide to the Profession (4^a ed.). International Labour Office.
- ▶ Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes. Harvard Business Press.

Guía práctica para elaborar el “**Plan Estratégico en Consultoría**”





Actividad práctica de negociación

Objetivo: Guiar al consultor en el diseño de un plan estratégico participativo, estructurado y accionable con el cliente, adaptado al tamaño y realidad de una MiPyME.

Paso 1: Preparación y Condiciones de Arranque



Verifica que ya cuentas con:

- Un diagnóstico validado por el cliente (realizado en el módulo 1)
- Un contrato clave dentro de la organización para liderar el proceso.
- Una agenda tentativa de sesiones participativas (idealmente 2 a 4 sesiones de trabajo)



Paso 2: Construcción de Misión, Visión y Valores



Actividad:

- Reúne a los tomadores de decisiones y/o colaboradores clave.
- Formula preguntas detonadoras: ¿Para quién existimos? ¿Qué valor entregamos hoy? ¿Qué soñamos ser? ¿Qué valores nunca estamos dispuestos a sacrificar?
- Recoge ideas, sintetiza borradores y válídalos por consenso.

Entregables:

Declaración de misión.
Declaración de misión a 3 o 5 años.
Lista de 3 a 6 valores institucionales.





Paso 3: Priorización de Temas Estratégicos



- a)** Recupera los principales hallazgos del diagnóstico.
- b)** Identifica problemas, retos u oportunidades que:
 - Se repiten en varias áreas.
 - Impactan directamente en la misión o visión.
 - El cliente está dispuesto a trabajar.
- c)** Usa herramientas como:
 - Matriz impacto-urgencia.
 - Matriz FODA cruzada (FO, DO, FA, DA)



Paso 4:
Definición de
Objetivos
Estratégicos



a) Redacta de 1 a 2 objetivos por línea estratégica.

b) Asegúrate que sean SMART:

- Específicos
- Medibles
- Alcanzables
- Con tiempo definido

c) *Ejemplo:* “Formalizar los procesos clave del área de ventas antes de diciembre de 2025.”



Paso 5: Formulación de Estrategias



- a) Define cómo se van a lograr los objetivos.
- b) Identifica posibles líneas de acción dentro de:
 - Procesos internos
 - Personas / Cultura
 - Clientes y mercados
 - Tecnología e infraestructura
- c) *Ejemplo:* “Capacitar al personal en el nuevo proceso de atención al cliente.”



Paso 6:
Elaboración del
Plan de Acción



Por cada estrategia desglosa las actividades necesarias:

- ¿Qué se hará?
- ¿Quién lo hará?
- ¿Cuándo?
- ¿Qué recursos necesita?
- ¿Cómo se medirá?





Paso 7: Sistema de Seguimiento



a) Define con el cliente:

- Cada cuanto se revisará el avance (mensual, bimestral).
- Qué indicadores se van a monitorear.
- Quién será responsable del seguimiento interno.

b) Sugiere herramientas simples:

- Cuadro de mando con semáforo.
- Formato de revisión periódica de avances.
- Reuniones de evaluación.

Revisión Final y **Entrega del Plan**





Revisión final y entrega del plan

1. Integra todos los elementos en un solo documento.	• Misión, visión valores. • Objetivos. • Estrategias. • Plan de acción. • Matriz de seguimiento.
2. Agenda una sesión de cierre con el cliente para:	• Validar el documento. • Resolver dudas. • Planear el inicio de la implementación.





Revisión final y entrega del plan

**Integra todos los
elementos en un solo
documento.**

- Misión, visión valores.
- Objetivos.
- Estrategias.
- Plan de acción.
- Matriz de seguimiento.

