

Formulación del Plan Estratégico PEE

Herramienta para competir en un mercado global



MAG. Percy Guija Espinoza¹

Concepto

La Formulación del Plan Estratégico es el procedimiento a través del cual una Empresa enuncia su *Misión* así como la *Visión*, los *Objetivos Estratégicos* y *Metas Estratégicas* que implementará para un determinado período.

Enunciación de la *Misión*

Consiste en la identificación y consolidación de los propósitos, fines y límites del servicio y/o función que desarrolla la Empresa.

Es la declaración fundamental del quehacer institucional que le da carácter constitutivo a la organización y a su accionar. La *Misión* constituye la Imagen Actual que proyecta la Empresa.

La enunciación de la *Misión* se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA, y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.

Redacción de la *Misión*

La redacción de la *Misión*, debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

- (a) ¿Quiénes somos?
- (b) ¿Qué buscamos?
- (c) ¿Por qué lo hacemos?
- (d) ¿Para quiénes trabajamos?
- (e) ¿Cuáles son nuestros valores?

Enunciación de la *Visión*

La *Visión* constituye una declaración que guía a la Empresa en un contexto interno y externo cambiante. El enunciado de la *Visión* impulsa a la propia Empresa y la motiva para lograr el cumplimiento de sus *Objetivos Estratégicos* y *Metas Estratégicas*. La *Visión* constituye, por tanto, la Imagen Futura que debiera detentar la Empresa.

La enunciación de la *Visión* se efectúa antes de realizar el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA, y se retroalimenta de los mismos posteriormente a su proposición.

Contenido de la *Visión*

La redacción de la *Visión* debe responder, principalmente, las siguientes preguntas:

- (a) ¿Cómo nos vemos en el futuro?
- (b) ¿Qué queremos hacer en el futuro?
- (c) ¿Cómo vemos a la población objetivo y/o usuarios para los que trabajamos?

Elaboración del Diagnóstico Empresarial

El Diagnóstico Empresarial tiene como objetivo efectuar el Análisis del Entorno General y Específico de la Empresa, a fin de obtener la mayor cantidad de información posible, de acuerdo a lo siguiente:

13.1 Análisis del Entorno General:

Debe reseñarse los factores ambientales así como sus tendencias que pueden incidir en la Gestión de la Organización, según lo siguiente:

- (a) Factores Geo Económicos
- (b) Factores Geográficos
- (c) Factores Demográficos
- (d) Factores Geo Políticos
- (e) Factores Legales
- (f) Factores Sociales
- (g) Factores Culturales
- (h) Factores Tecnológicos
- (i) Factor Medioambiental
- (j) Otros Factores

13.2 Análisis del Entorno Específico:

Debe propender a explicar:

- (a) Cuáles son los usuarios / beneficiarios de la Empresa.
- (b) Cuáles son los principales proveedores de la Empresa.
- (c) Cuáles son las otras Empresa Públicas o Privadas que prestan servicios similares.
- (d) Cuáles son las otras empresas que se relacionan con la Empresa.

Análisis FODA

El Análisis FODA es un método que tiene por objeto examinar el **Macroambiente** (Medio **Externo**) y **Microambiente** (Medio **Interno**) Empresarial, a fin de construir una Matriz que permita proponer los *Objetivos Estratégicos* y *Metas Estratégicas* de la Empresa, para alcanzar la *Visión*.

14.1 Análisis del Macroambiente:

Consiste en determinar qué Factores exógenos más allá de la Empresa condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos denominados Oportunidades, como negativos llamados Amenazas.

14.2 Análisis del Microambiente:

Consiste en identificar los factores endógenos que condicionan el desempeño de la Entidad, identificándose las Fortalezas y Debilidades que presenta la Empresa en su funcionamiento y operación en relación con la *Misión*.

Dichos factores, entre otros, pueden ser: Organización, personal, infraestructura, tecnología utilizada, nivel de acceso a la información, situación financiera y presupuestal, etc.

Para efectos de la determinación de las **Fortalezas**, **Debilidades**, **Oportunidades** y **Amenazas**, la Empresa podrá aplicar complementariamente a las disposiciones de la presente Guía otros métodos y técnicas que coadyuven a identificar las Oportunidades, Amenazas, Fortalezas y Debilidades de la Entidad, con precisión.

Determinación de los *Objetivos Estratégicos*

Son los logros que una Empresa teniendo en cuenta su Visión Empresarial quiere alcanzar en un plazo determinado, superando su problemática actual.

Se enuncian teniendo en cuenta la *Misión*, el Diagnóstico Empresarial y el Análisis FODA.

Lineamientos para la determinación de los *Objetivos Estratégicos*

Los ***Objetivos Estratégicos*** deben reunir las siguientes características:

- **Pertinentes**: Deben referirse a los cambios, modificaciones o efectos que se deben alcanzar en un plazo determinado, a fin de superar los problemas identificados por la Empresa para llegar a realizar la ***Visión Empresarial***.
- **Teleológicos**: No deben ser confundidos con los medios para realizarlos ni con las *Metas Estratégicas*, puesto que constituyen los logros a alcanzar.
- **Distinguibles**: Su contenido conceptual no debe confundirse con el de otros, permitiendo facilitar su posterior evaluación.
- **Consensuales**: En su determinación debe participar, al menos, el personal representativo de la Empresa.
- **Mensurables**: Deben permitir su expresión en términos concretos para períodos de tiempo específico.
- **Factibles**: Deben ser propuestos teniendo en cuenta la real potencialidad de la Empresa en el plazo para su logro.
- **Flexibles**: Pueden ser modificados cuando surjan contingencias inesperadas, sin que se pierda su sentido de dirección.

Determinación de las *Metas Estratégicas Empresariales*

Son los resultados que se esperan lograr durante un. Permiten advertir la total implementación de los *Objetivos Estratégicos* determinados por la Empresa.

Los Metas Estratégicas Institucionales así como su cronograma de desarrollo en un cuadro o matriz "*Metas Estratégicas*".

Adicionalmente, las Metas Estratégicas Empresariales se presentan relacionándolas con el Objetivo Estratégico Institucional que persiguen, de acuerdo a los "*Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas*".

Su expresión debe guardar correspondencia con el Indicador de Desempeño Estratégico a aplicársele.

Lineamientos para la determinación de las *Metas Estratégicas Institucionales*

Las *Metas Estratégicas* deben reunir las siguientes características:

- **Razonables**; deben ser factibles de ser cumplidas teniendo en cuenta las Oportunidades y Fortalezas de la Empresa.
- **Motivadoras**; deben exigir un grado de esfuerzo y compromiso para alcanzarlas.

- **Claros;** deben encontrarse claramente determinadas a fin de evitar confusión en los resultados esperados.
- **Controlables;** deben ser susceptibles de ser medidas en base a resultados obtenidos por la aplicación de *Indicadores de Desempeño Estratégico*.

Construcción de los *Indicadores de Desempeño Estratégico*

Los *Indicadores de Desempeño Estratégico* se construyen teniendo en cuenta el impacto y/o efecto que se pretende lograr para alcanzar los *Objetivos Estratégicos* determinados por la Empresa.

Su estructura debe permitir conocer el grado de avance del Área respecto al cumplimiento de la(s) Meta (s) Estratégica (s) que la Empresa haya definido para un determinado Objetivo Estratégico de la Empresa.

Dichos indicadores pueden ser de dos (02) tipos:

(a) Dato estadístico.

Tiene en cuenta, **en términos porcentuales**, el incremento o descenso de un determinado dato estadístico.

Ejemplo:

- Disminución % del analfabetismo en las mujeres.
- Incremento % de la afluencia de turistas.
- Incremento % del Producto Bruto Regional y/o Local.

(b) Relación de variables.

Relaciona, en términos porcentuales, más de un dato estadístico u otras variables ejemplo:

- % de Centros de Salud con Equipo Básico vs. Centros de Salud que no lo tiene.
- % de Alumnos repitentes vs. Población total de Alumnos.

De preferencia, los datos y variables que se utilicen en la construcción de los precitados indicadores deben tomarse de cifras proporcionadas por organismos oficiales y/o banco de datos cuya información sea confiable.

Estructura del Plan Estratégico

Para efectos de la presentación del Plan Estratégico, deberá observarse la estructura temática siguiente:

Presentación

- Debe ser concisa y debe centrarse en enumerar las dificultades y/o facilidades presentadas en la Empresa para Formular el Plan Estratégico.
- Debe hacer referencia a cómo se organizó operativamente la Empresa y al *Cronograma de Trabajo* desarrollado así como citarse las metodologías que se aplicaron complementariamente a fin de fortalecer el contenido temático de dicho instrumento.

Situación Empresarial

- Debe referenciar el marco legal que regula el quehacer empresarial (Estatuto y Reglamento de Organización y Funciones, básicamente) señalando la fecha de aprobación de los mismos y las modificaciones efectuadas a dichas disposiciones.
- Debe efectuarse una breve reseña histórica empresarial, desde su creación a la actualidad haciéndose énfasis en los episodios que han determinado la disminución, ampliación, fortalecimiento de su ámbito de competencia funcional.
- Debe citarse textualmente los fines y/o objetivos que persigue la Empresa de acuerdo a su Estatuto y Reglamento de Organización.

Misión

Presenta el enunciado de la *Misión*, de la empresa.

Visión

Presenta el enunciado de la *Misión*, de la empresa.

Diagnóstico Institucional

Contiene los resultados obtenidos del Análisis de Entorno General y Específico, de acuerdo a los lineamientos contemplados en la **Situación Actual**.

Análisis FODA

Debe exponerse la información contenida en la Matriz FODA, adicionalmente, para efectos de la consolidación de la información que contiene el FODA, podrá utilizarse papeles de trabajo por cada aspecto del FODA:

Nº 01: Oportunidades,

Nº 02: Amenazas,

Nº 03 Fortalezas y

Nº 04: Debilidades.

Objetivos Estratégicos y Metas Estratégicas

- Se enumeran los *Objetivos Estratégicos* determinados por la Empresa así como el período de su ejecución.
- Se referencia cada Objetivo Estratégico con su respectiva Meta Estratégica Empresarial.
- Se presentan los *Indicadores de Desempeño Estratégico* que se aplicarán en la medición de las *Metas Estratégicas*.

Responsabilidades en elaboración del Plan Estratégico

Las Oficinas de Presupuesto y Planificación o la que haga sus veces en la Empresa, es responsables de consolidar la información fuente a efectos de elaborar el Plan Estratégico Empresarial.

A fin de garantizar la fluidez en los trabajos de elaboración de los Planes Estratégicos se podrá adoptar los siguientes mecanismos de trabajo, distinguiéndose las responsabilidades de acuerdo a lo siguiente:

Conformación de un Equipo Técnico

- 21.1 El Gerente General es responsable de designar a los integrantes del Equipo del PEE que efectuará los trabajos de recopilación, análisis y desarrollo del contenido temático del Plan Estratégico de la Empresa.
- 21.2 El Equipo PEE, es responsable de presentar el Plan Estratégico en el plazo pertinente, debiendo ser propuesto al Gerente General:
- El Gerente General el referido documento y/o efectúa las observaciones pertinentes para su corrección, devolviéndolo al Equipo PEE.
 - Una vez subsanadas las observaciones el Gerente General es responsable de aprobar el Plan Estratégico.
- 21.3 El Equipo PEE contará con el apoyo del área de Planificación o la que haga sus veces, la que actuará como Secretaría Técnica.

Realización de Talleres de Trabajo

- 21.4 El Gerente General es responsable de establecer el Cronograma de Trabajo a fin que todas las áreas de la Empresa se reúnan y propongan la Misión, la Visión, los Objetivos Estratégicos, las Metas Estratégicas y efectúen el Análisis FODA.
- 21.5 El área de Planificación o la que haga sus veces en la Empresa, es responsable del desarrollo de las reuniones - talleres de trabajo para la consecución de las tareas descritas en el numeral inmediato precedente, debiendo actuar como Secretaría Técnica.
- Para tal efecto, previo a la realización de las reuniones pertinentes, debe presentar un Proyecto de Plan Estratégico, en base al cual se efectuarán los trabajos para la Formulación del citado instrumento.
- 21.6 El área de Planificación o la que haga sus veces en la Empresa, es responsable de presentar el Plan Estratégico en el plazo pertinente, debiendo ser propuesto al Gerente General.
- El Gerente General aprueba el referido documento y/o efectúa las observaciones pertinentes para su corrección, devolviéndolo el área de Planificación o la que haga sus veces en la Empresa.
 - Una vez subsanadas las observaciones el Gerente General es responsable de aprobar el Plan Estratégico y de aprobación.
 - Aprobado el Plan Estratégico de la Empresa, el Gerente General de la Empresa asignara a el área de Planificación o la que haga sus veces en la Empresa, la ejecución e implementación del PEE.

¹ Magíster en Dirección y Gestión de la Calidad de la Educación Superior. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset - adscrito a la Universidad Complutense de Madrid – España. Maestro en Educación – Mención en Gestión de la Calidad, Autoevaluación y Acreditación. Instituto para la Educación – Universidad de San Martín de Porres – Perú.
Consultor empresarial internacional en la especialidad de Excelencia Gerencial, Profesor en la cátedra de Organización Empresarial y Planeamiento Estratégico en la Facultad de Ciencias Administrativas y Recursos Humanos de la Universidad de San Martín de Porres, Universidad Ricardo Palma, Universidad Científica del Sur y Vicepresidente Grupo Andino para el Desarrollo Empresarial del Perú.