

Ejercicio Estratégico: Guía para el Facilitador

***Autor:** MSc. Carlos Abel Olivera Rodríguez*

Matanzas, 2007

Introducción

La rápida dinámica de las transformaciones sucedidas en los últimos años tanto en la Economía como en el Sistema Empresarial, ha tenido un fuerte impacto sobre los Grupos de Consultores en temas de Dirección Estratégica, obligándolos a redoblar esfuerzos para satisfacer la demanda de sus servicios.

No obstante, la carencia de materiales metodológicos para muchas de las funciones del consultor y la complejidad de los existentes se convierte en un freno para el necesario desarrollo de éste en el corto plazo.

Esta guía, pretende dotar al Consultor Principiante, de un aliado que le permita enfrentarse con el mínimo de requerimientos al complejo trabajo de facilitar un Ejercicio de Planificación Estratégica.

Sirva para aquellos que ayudan a construir el hoy pensando en el mañana.

Modelo Misión - Visión

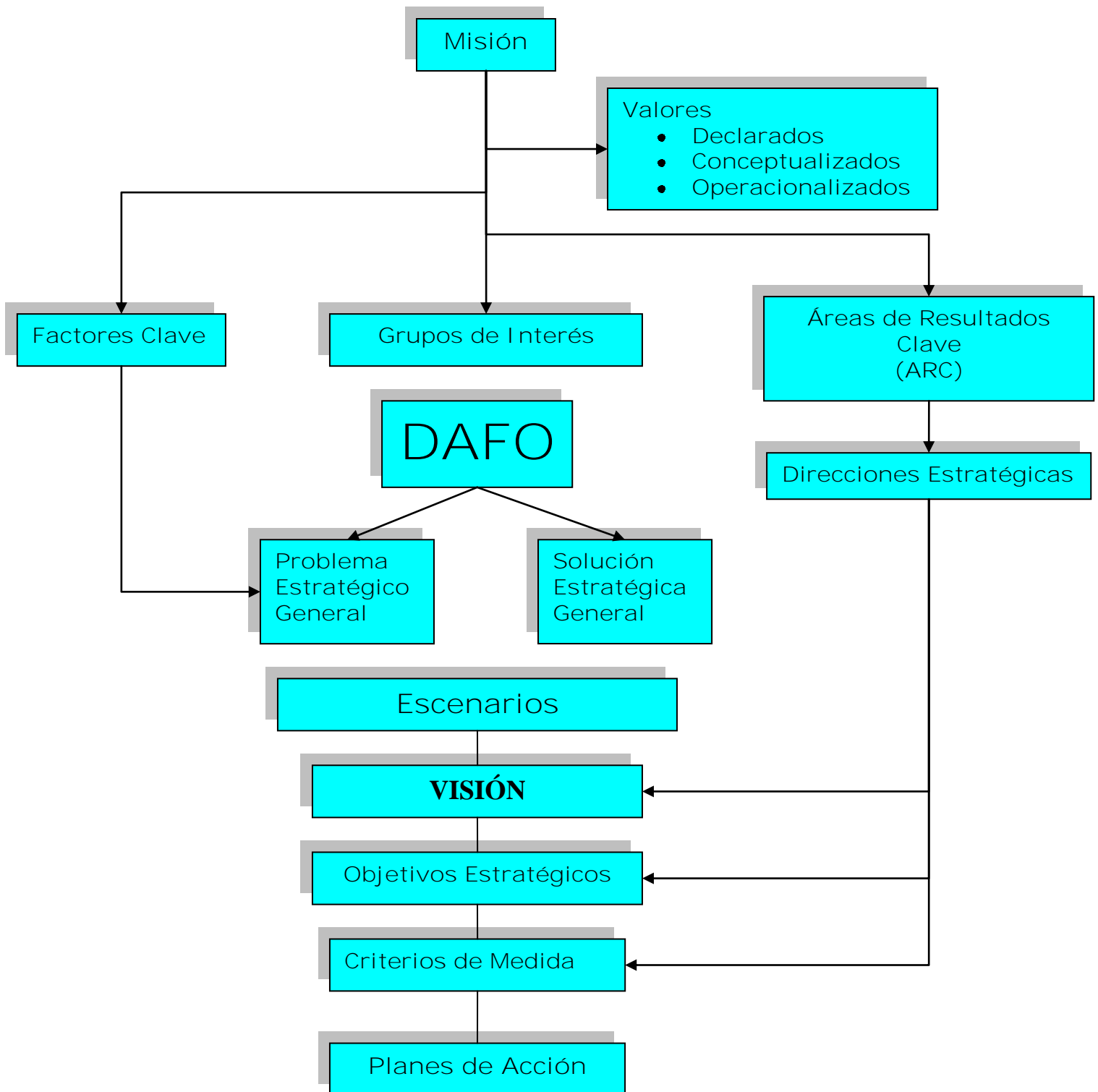


Fig. 1 Modelo Misión- Visión.

Se requiere:

- **Compromiso de la Alta Dirección con el Proceso:** antes de comenzar el Ejercicio debe comprobarse el compromiso de la Alta Dirección de la organización con el proceso, precisándose el respeto al tiempo, la presencia de todos los directivos (si el directivo principal no se encuentra es recomendable suspender la sesión de trabajo) y la garantía de las condiciones de trabajo.
- **Consultor- Facilitador:** profesional con los conocimientos y competencias emocionales necesarios para facilitar un ejercicio de Planificación Estratégica. Es recomendable que el ejercicio sea facilitado por dúos de consultores.
- **Grupo de Trabajo:** grupo de personas de la organización que con la ayuda del consultor elaborará la Planificación Estratégica de ésta. Se encuentra integrado generalmente por el Consejo Dirección y personal representativo de las distintas áreas.
- **Controlador del Tiempo:** persona que controle el tiempo de las sesiones.
- **Relator:** Profesional con la capacidad de recopilar toda la información significativa que se genere en el transcurso de los trabajos del ejercicio (secretaria por ejemplo).
- **Medios Visuales:** con el fin de facilitar las explicaciones y visualizar para el colectivo las distintas fases del análisis se requiere un medio visual, pudieran ser **pancartas y plumones, pizarra y tizas o computadora (con o sin data show).**
- **Tiempo:** sesiones de trabajo que no deben ser de menos de 2 horas ni más de 4, con recesos intermedios. El tiempo invertido en la elaboración de la planeación estratégica varía sensiblemente de una organización a otra.

Sobre el Algoritmo de Trabajo

El desarrollo de cualquiera de las distintas fases del Ejercicio de Planificación Estratégica debe comenzar por un precalentamiento o ejercicio energizante que permita a los miembros del grupo relajarse y alinearse con el objetivo a alcanzar. Posteriormente se realiza un recuento de lo sucedido en las sesiones de trabajo anteriores y se procede a la nueva fase con el siguiente algoritmo de trabajo (Fig. 2):

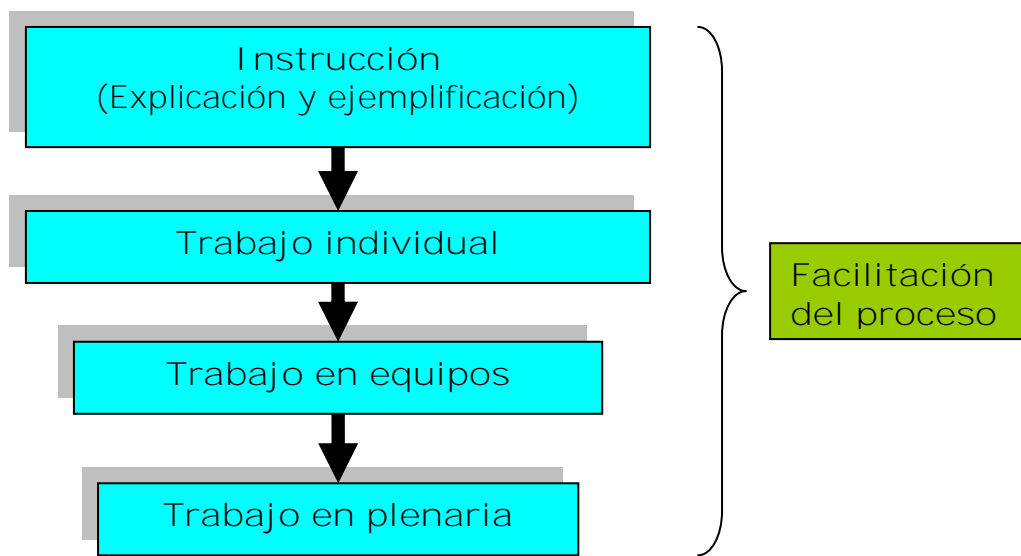


Fig.2. Algoritmo de Trabajo.

- **Instrucción**

Durante el periodo de instrucción se explicará al grupo de trabajo los elementos fundamentales relacionados con la fase a cumplimentar. Debe recordarse que los miembros del *grupo de trabajo* no son académicos y que muchas veces los términos que se emplean en el ambiente universitario no son de su dominio, es por ello que se ha hecho énfasis en la explicación y ejemplificación.

- **Trabajo individual**

Una vez que el facilitador ha culminado con la explicación orienta a los miembros del *grupo de trabajo* a cumplimentar individualmente la fase en cuestión. El facilitador debe supervisar y orientar este trabajo.

(*nota*: se debe observar una mejoría en la calidad de los resultados en la medida que se avanza desde el trabajo individual hasta la plenaria). *Ejemplo*: Cada miembro debe elaborar individualmente una propuesta de Misión.

- **Trabajo en equipos**

Una vez concluido el trabajo individual el facilitador conforma equipos de entre 3 y 5 miembros que cumplimentarán de forma conjunta la fase basándose en los aspectos positivos de sus propuestas individuales. *Ejemplo: Los equipos 1, 2,3 elaborarán cada uno una propuesta de misión basados en los principales elementos positivos de sus propuestas individuales.*

- **Trabajo en plenaria**

Una vez concluido el trabajo de los equipos se selecciona un representante o vocero que dé lectura y defienda la propuesta del equipo (entiéndase por defender, como argumentar las razones por las cuales se elaboró de esa manera y no de otra), el proceso se repite con cada uno de los equipos y se pasa posteriormente a la discusión general de la cual se obtendrá el resultado final. *Recomendación: Una vez defendidas cada una de las propuestas de los equipos, se toma como base la más completa y sobre ésta se elabora el resultado final.*

1 - Comenzando el Ejercicio

Para comenzar el Ejercicio Estratégico en una organización es preciso tener conocimientos previos de ella tales como: su estructura, objeto social, antecedentes en la planeación estratégica, planeación estratégica de la entidad a la cual se subordina, especificidades de la cultura organizacional, y otros que pudieran resultar de interés.

Se inicia la sesión de trabajo con una presentación de todos los miembros del grupo, comenzando por el facilitador.

Al comenzar el Ejercicio Estratégico, en las primeras sesiones, es recomendable impartir una conferencia sobre el cambio y su gestión, de esta forma se inicia el proceso de descongelación del grupo de trabajo y se facilita su inserción en la dinámica de trabajo del ejercicio estratégico. Es importante destacar que la dirección estratégica es un modelo de cambio, ya que se diseña para conducir a la organización de su estado actual a un estado deseado. Prescindir de este paso puede provocar resistencias que disminuyan la calidad del proceso.

El consultor debe tener claridad en un aspecto importante: él no es quien elabora la planeación, solo la facilita. De ahí que en la medida que el ejercicio estratégico avance aumentará la autogestión de los miembros del equipo de trabajo.

Una vez superada esta fase se explica el modelo de dirección estratégica y se comienza el trabajo con la misión.

2 - La Misión

¿Qué es la Misión?

- La Misión es la razón de ser de la organización, su objetivo supremo o supramaximal.

¿Qué características tiene que tener la MISIÓN?

- Debe ser clara, de manera tal que todos los miembros de la organización puedan entenderla y asumirla.
- No debe ser demasiado corta que se convierta en un slogan ni demasiado larga que la haga tediosa.
- Debe ser única (dos organizaciones pueden tener el mismo encargo social pero no la misma Misión).
- Debe estar elaborada en forma de objetivo (comenzar con un infinitivo).
- Debe ser inspiradora.
- Debe tener un compromiso de respeto al Medio Ambiente.

¿A qué preguntas debe responder?

- ¿Cuál es nuestra función como organización? (*encargo social*)
- ¿Cómo pensamos posicionarnos en el mercado? (*posicionamiento estratégico*)
- ¿Para qué tipo de clientes estamos diseñados? (*segmentos de mercado*)
- ¿Con qué cuenta nuestra organización para cumplir su encargo? (*ventajas competitivas*)

¿Cómo elaborar la Misión?

Según el algoritmo de trabajo descrito en la primera parte de este manual. Conviene representar en una pizarra, pancarta, data show, el siguiente gráfico que permite ilustrar el proceso:

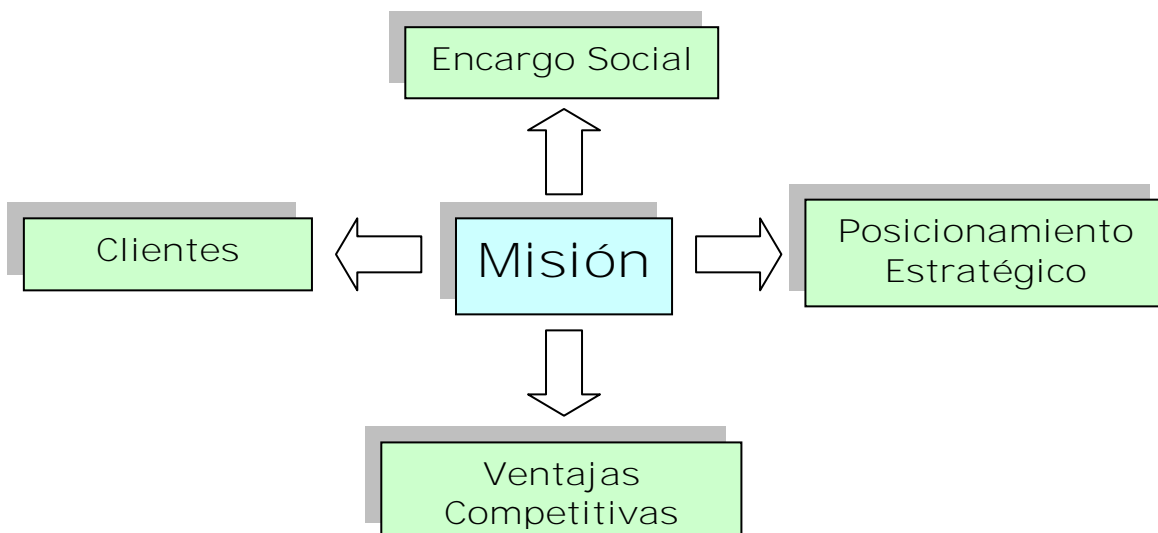


Fig.3. Misión

3 - Los Valores

¿Qué son los Valores?

- Significación positiva que adquieren los objetos, ideas, etc. para una o un grupo de personas, en correspondencia con sus necesidades e intereses y que se establecen para el cumplimiento de los objetivos de una comunidad determinada.

¿Qué son los Valores Compartidos de una Organización?

- Es el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales, que caracterizan la cultura organizacional y que condicionan o guían las conductas de los individuos y que son compartidos, consciente o inconscientemente por todos en la organización de que se trate. Están estrechamente relacionados con la Misión y la Visión.

¿Cómo identificarlos?

- Algunos se encuentran en la Misión como las ventajas distintivas de la organización.
- Para identificarlos se debe tener “mente abierta”.
- Según el algoritmo de trabajo descrito.

Ejemplos de Valores:

- Honestidad.
- Eficiencia.
- Excelencia.
- Honradez.
- Ética.
- Profesionalidad.
- Competencia.

3.1 - Conceptualización de los valores

¿Qué es la conceptualización de los valores?

- Es la definición del valor según el concepto que asumen de éste los miembros de la organización.

¿Por qué es importante conceptuar los valores?

- Cada grupo humano, y por ende las organizaciones asume de manera diferente el significado de los valores, por lo que estos deben ser conceptualizados acorde a la significación que tengan para la organización.

¿Cómo se conceptualizan?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.

- Pregunta útil para el facilitador puede ser: ¿Qué entiende esta organización por este valor?

Ejemplo:

- No es lo mismo capacitación para los miembros de dos organizaciones distintas:

Organización 1 - Capacitación: Proceso educativo sistemático, organizado, efectivo y dinámico, dirigido a la transmisión de conocimientos y al desarrollo de actitudes, hábitos, habilidades y destrezas.

Organización 2 - Capacitación: Proceso de adquisición continua de habilidades y conocimientos del componente humano para mejorar el desempeño en la organización.

3.2 - Operacionalización de los Valores

¿Qué es la operacionalización de los valores?

- Es la definición de los modos de actuación de las personas que han asumido los valores declarados por la organización.

¿Cómo se identifican?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.
- A partir de la conceptualización. Pregunta útil para el facilitador puede ser: ¿Cómo actúa quien en esta organización ha asumido este valor?
- También se puede pedir a los miembros del grupo de trabajo que completen la siguiente expresión: Posee este valor en esta organización quien...

Ejemplos:

- **Organización:** Universidad de Matanzas
- **Valor:** Competencia
- **Conceptualización:** Poseer conocimientos, habilidades, actitudes y aptitudes adecuadas para la labor en la que se desempeña.
- **Operacionalización:** Es competente en la Universidad de Matanzas quien:
 1. Imparte docencia con calidad.
 2. Posee buenos resultados investigativos.
 3. Posee el reconocimiento de sus estudiantes y de la comunidad científica universitaria.

4 - Áreas de Resultados Clave (ARC)

¿Qué son las Áreas de Resultados Clave?

- Son aquellas áreas dentro de la organización de cuyo desempeño depende el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?

- Muchas veces están relacionadas con las áreas funcionales.
- No deben ser más de 6 pues complica el funcionamiento estratégico de la organización.
- No tienen por qué necesariamente coincidir con los departamentos o la estructura de la organización.
- Lo más correcto es que la estructura se defina según las ARC, pero esto solo se logra en organizaciones con alto desarrollo organizacional y fuerte compromiso de los líderes con la Dirección Estratégica.

Ejemplos:

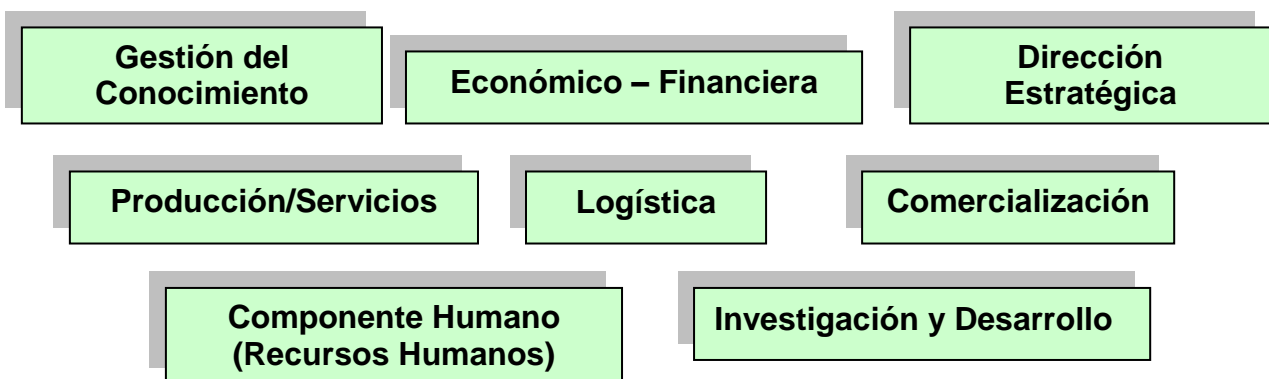


Fig. 4 Ejemplos de Áreas de Resultados Clave.

- Las ARC deben ajustarse a la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse.
- Debe nombrarse un jefe de ARC.

5 - Direcciones Estratégicas

¿Qué son las Direcciones Estratégicas?

- Son aquellas áreas que dentro de las ARC que es necesario destacar por su importancia para el cumplimiento de la misión.

¿Cómo identificarlas?

- No siempre es necesario definir las
- Se definen para ARC con múltiples objetivos que es necesario desglosar.

Ejemplos:

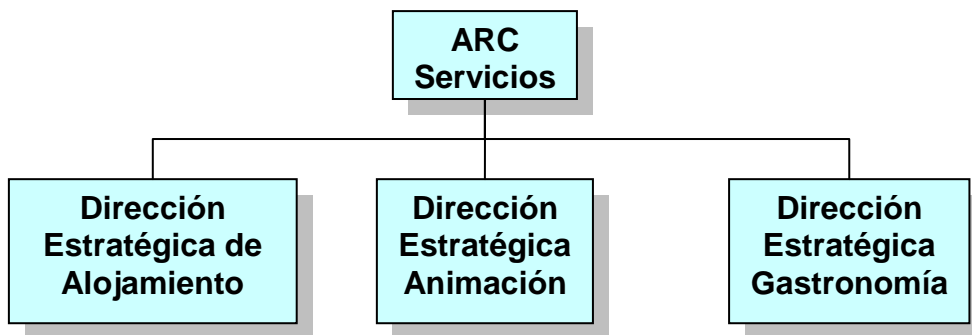


Fig. 5 Ejemplos de Direcciones Estratégicas para el ARC de Servicios de un Hotel.

- Las Direcciones Estratégicas deben ajustarse al ARC de la organización, estas son solo ejemplos de algunas de las que pueden definirse.
- Debe nombrarse un jefe de Dirección Estratégica.

6 - Los Grupos de Interés

¿Qué son los Grupos de Interés?

- Los Grupos de Interés son aquellos grupos de personas e instituciones cuya actuación puede influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

Algunas características:

- Pueden ser tanto externos como internos.
- Es importante tener en cuenta que son TODOS los que nos puedan ayudar o frenar en el cumplimiento de nuestra Misión.
- No deben confundirse con los Factores Clave.

¿Cómo identificarlos?

- Según el algoritmo de trabajo descrito.

Ejemplos:

- Clientes.
- Proveedores.
- Directivos.
- Sindicato.
- Competidores.
- Autoridades.
- Organización a la que se subordina.
- Cliente Interno.
- ONG.

6 Los Factores Clave

¿Qué son los Factores Clave?

- Son fenómenos del entorno que pueden influir positiva o negativamente en el cumplimiento de la Misión.

¿Qué características tienen?

- Se definen como variables, por lo que pueden adoptar distintos estados. *Por Ejemplo:*

Factor Clave	Estado		
<i>Competencia en el mercado</i>	<i>Mucha Competencia</i>	<i>Competencia Aceptable</i>	<i>Poca Competencia</i>

Es importante distinguir la diferencia entre Factores Clave y Grupos de Interés. Por ejemplo:

Un Factor Clave puede ser: La Competencia (como fenómeno).

Un Grupo de Interés pueden ser: Los Competidores (como grupo de personas que debe ser gestionado).

- Es muy importante su correcta identificación pues con ellos se construyen los escenarios.

¿Cómo se identifican?

- Con el algoritmo descrito en la primera parte de este manual.

Ejemplos de Factores Clave:

- Clima
- La Competencia
- La Demanda.
- Legislaciones.
- Políticas.
- Contaminación Ambiental.
- Precios de las materias primas.
- Precios del mercado.

7 Análisis de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades (DAFO)

¿Qué es el Análisis DAFO?

- Es un análisis para la toma de decisiones mediante el cual se identifican las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la organización y se determinan aquellas fortalezas y debilidades sobre las que más se debe incidir para el aprovechamiento de las oportunidades y la defensa contra las amenazas.

¿Qué características tiene el Análisis DAFO?

- Tiene tres momentos:

1. Identificación de las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades
2. Elaboración y Cruzamiento de la Matriz
3. Interpretación de los resultados

- Es una Matriz de cuatro entradas.
- En ella se cruzan los elementos internos con los externos de la organización.
- Es una Matriz para la toma de decisiones.

¿Cómo elaborarla?

a) Determinación de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

Se emplea el algoritmo de trabajo definido al inicio de la guía, es importante definir que:

DEBILIDAD: Insuficiencia, dificultad, carencia *INTERNA* que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

AMENAZA: Elemento, fenómeno, factor *EXTERNO* que limita a la organización en el cumplimiento de la Misión.

FORTALEZA: Ventaja, habilidad, recurso, *INTERNO* que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

OPORTUNIDAD: Espacio, ventaja, *EXTERNA* que aparece en el entorno que favorece a la organización en el cumplimiento de la Misión.

El número máximo recomendado de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades es de 5 en cada caso. Siempre es mejor que haya la misma cantidad de cada una de ellas. Pues de esta manera se facilitan los análisis posteriores.

b) Elaboración de la Matriz

- La Matriz **DAFO** se elabora según la figura 1.6, donde **F_j** =Fortaleza J, **D_j** = Debilidad J, **O_i** = Oportunidad I , **A_i** = Amenaza I:

c) El completamiento de la Matriz.

- El completamiento de la matriz se realiza dando valores a cada una de las casillas en las que se cruzan las fortalezas y debilidades con las oportunidades y amenazas.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O _i	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A _i	Σ
F ₁											
F ₂											
F ₃											
F ₄											
F _j											
D ₁											
D ₂											
D ₃											
D ₄											
D _j											
Σ											

Fig. 6 Matriz DAFO

¿Qué escala utilizar?

- Existen distintas opiniones al respecto. Hay dos elementos importantes a tener en cuenta a la hora de la selección de la escala:
 1. Con vistas a que los datos recogidos sean más confiables es importante que los expertos consultados conozcan el significado de cada valor de la escala.
 2. La selección debe ajustarse a las condiciones objetivas en que se realiza el ejercicio.

Las escalas más usadas son:

Escala	Características Básicas	Ventajas	Desventajas
X - •	Escala binaria donde: X: existe influencia • : no existe incidencia	Debido a que son solo dos opciones para decisión en el trabajo grupal se acorta el tiempo necesario para el completamiento	Es demasiado drástica dando solo dos opciones, y al tener menos rango es muy posible que distintos ítems alcancen la misma puntuación final dificultando la toma de decisiones.
1-2-3	Escala de tres valores donde: 1: no existe incidencia 2: existe influencia 3: existe una fuerte incidencia	Con respecto a la escala binaria amplía el rango de selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento.	Sigue siendo demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un ítem y otro.
Del 1al 5	Escala de 5 valores donde: 1: no existe incidencia 2: existe poca incidencia	Con respecto a la escala de 1-3 amplía el rango de	En algunas ocasiones es demasiado corta, dificultando la diferenciación entre un

	3: existe incidencia 4: existe mediana incidencia. 5: existe una incidencia determinante.	selección y a la vez es de relativamente rápido completamiento	ítem y otro. (ESCALA RECOMENDADA)
Del 1 al 7	Escala de 7 valores donde: 1: ninguna incidencia 7: incidencia determinante	Con respecto a la escala de 1-5 amplía el rango de selección.	Al ser más amplia, muchas veces a los expertos no les queda claro el significado de cada valor además de ser de más lento completamiento. (ESCALA RECOMENDADA)

Fig. 7 Escalas para el completamiento de la Matriz DAFO.

Se emplean también escalas del 1 al 9, del 1 al 10 y del 1 al 12. Estas escalas no son recomendadas por dificultar la comprensión por parte de cada experto del significado de cada valor y por tanto disminuir la confiabilidad de los resultados.

A fin de cuentas... ¿Cómo completar la Matriz?

- Se realiza completando cada casilla respondiendo a cuatro preguntas en dependencia del cuadrante a completar (siguiendo al algoritmo de trabajo descrito):

1. Cuadrante I (Ofensivo): Fortalezas – Oportunidades

- Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

2. Cuadrante II (Defensivo): Fortalezas – Amenazas

- Si se potencia al máximo la Fortaleza F_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?

3. Cuadrante III (Adaptativo): Debilidades – Oportunidades

- Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible aprovechar la Oportunidad O_x para cumplir la Misión?

4. Cuadrante IV (Supervivencia): Debilidades – Amenazas

- Si se supera al máximo la Debilidad D_x ¿En cuánto será posible atenuar los efectos de la Amenaza A_x para cumplir la Misión?

Finalmente se realiza la sumatoria y se identifican las FORTALEZAS, DEBILIDADES, OPORTUNIDADES y AMENAZAS con mayor puntuación:

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	Σ
F ₁	3	3	3	2	4	2	4	5	3	1	30
F ₂	3	4	4	5	5	2	3	3	3	2	34
F ₃	2	5	5	5	2	5	2	4	2	2	34
F ₄	3	4	4	4	3	3	3	3	2	2	31
F ₅	5	3	3	3	3	2	2	1	1	5	28
D ₁	5	5	5	3	3	3	3	2	2	4	35
D ₂	5	4	4	4	4	2	2	2	2	1	30
D ₃	3	5	4	4	3	2	3	3	2	5	34
D ₄	4	4	5	5	4	2	2	4	4	4	38
D ₅	5	5	3	3	3	1	1	2	2	2	27
Σ	38	42	40	38	34	24	25	29	23	28	

Fig. 8 Matriz DAFO completada.

7.1 El Problema y la Solución Estratégica General

¿Qué es el Problema Estratégico General?

- Es aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (ver Fig. 1.8)
- Responde al siguiente formato:

Si no se superan las principales debilidades y siguen acechando las principales amenazas, entonces ni siquiera potenciando las principales fortalezas será posible aprovechar las principales oportunidades para el cumplimiento de la misión.

Ejemplo:

Si no se superan la falta de comunicación y la desmotivación y siguen **acechando** la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, entonces ni siquiera **potenciando** el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo será posible **aprovechar** la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para el cumplimiento de la misión.

¿Qué es la Solución Estratégica General?

- Es la solución a aquella situación problemática que de no ser resuelta por la organización puede dar al traste con el cumplimiento de la Misión.

¿Cómo se define?

- Se identifican las principales Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (ver Fig. 8)
- Responde al siguiente formato:

Ejemplo:

Si se **potencian** el fuerte sentido de pertenencia y el liderazgo, y se **superan** la falta de comunicación y la desmotivación entonces será posible **aprovechar** la alianza estratégica con las autoridades locales y la fidelidad de los clientes para **atenuar** los efectos de la fuerte competencia y el alza de los precios de las materias primas, para el cumplimiento de la misión.

7.2 El Posicionamiento Estratégico

¿Qué es el Posicionamiento Estratégico?

- Es la posición que debe regir las estrategias a seguir por la organización.

¿Cómo se determina?

- Se realiza la sumatoria de los valores de cada cuadrante. Fig. 1.9
- Se selecciona el cuadrante con mayor valor.

	O ₁	O ₂	O ₃	O ₄	O ₅	∑	A ₁	A ₂	A ₃	A ₄	A ₅	∑
F ₁	3	3	3	2	4	15	2	4	5	3	1	15
F ₂	3	4	4	5	5	21	2	3	3	3	2	13
F ₃	2	5	5	5	2	19	5	2	4	2	2	15
F ₄	3	4	4	4	3	18	3	3	3	2	2	13
F ₅	5	3	3	3	3	17	2	2	1	1	5	11
∑	16	19	19	19	17	90	14	14	16	11	12	67
D ₁	5	5	5	3	3	21	3	3	2	2	4	14
D ₂	5	4	4	4	4	21	2	2	2	2	1	9
D ₃	3	5	4	4	3	19	2	3	3	2	5	15
D ₄	4	4	5	5	4	22	2	2	4	4	4	16
D ₅	5	5	3	3	3	19	1	1	2	2	2	8
∑	22	23	21	19	17	102	10	11	13	12	16	62

Fig. 9 Determinación del Posicionamiento Estratégico con la Matriz DAFO.

¿Cuáles son los posibles Posicionamientos Estratégicos y qué significa esto?

- **Ofensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Ofensivo entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para aprovechar las Oportunidades.
- **Defensivo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Defensivo, entonces la organización debe enfocarse en potenciar las Fortalezas para atenuar el efecto de las Amenazas.

- **Adaptativo:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el Adaptativo entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para aprovechar las Oportunidades.
- **Supervivencia:** Si el cuadrante con mayor puntuación es el de Supervivencia, entonces la organización debe enfocarse en superar las Debilidades para atenuar el efecto de las Amenazas.

Ofensivo	Defensivo
Adaptativo	Supervivencia

Fig. 10 Posicionamiento Estratégico con la Matriz DAFO.

8 Los Escenarios

¿Qué son los Escenarios?

- Es la descripción de los posibles entornos en que se verá inmersa la organización en determinado plazo.

¿Qué características tienen los Escenarios?

- Se construyen a partir del comportamiento esperado de los Factores Clave.
- Se construyen generalmente tres escenarios:

Positivo	Más Probable	Negativo
Es el comportamiento positivo posible que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento más probable que pueden tener los factores clave.	Es el comportamiento negativo posible que pueden tener los factores clave.

¿Cómo se construyen los Escenarios?

- A partir de los Factores Clave.
- Se describe los tres comportamientos: Positivo, Más Probable, y Negativo que pueda tener cada Factor Clave.
- Luego se integran en un párrafo los comportamientos positivos conformándose así en Escenario Positivo, se integran en un párrafo los comportamientos más probables conformándose así en Escenario Más Probable, se integran en un párrafo los comportamientos negativos conformándose así en Escenario Negativo. (Fig. 11)

Ejemplo:

Factor Clave	Positivo	Más Probable	Negativo
Demanda	Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización	Aumenta paulatinamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización	Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización
Competencia	Disminuye el nivel de actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización	Se mantiene aumentando la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización	Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización
Precios del Petróleo	Se mantienen los altos precios del petróleo con una leve tendencia a bajar.	Se mantienen elevados los precios del petróleo con una leve tendencia al alza.	Aumentan considerablemente los precios del petróleo.

Fig. 11. Pasos para la Construcción de Escenarios

¿Finalmente cómo se presentan los escenarios?

Escenario Positivo	Escenario Más Probable	Escenario Negativo
Aumenta considerablemente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización. Disminuye el nivel de actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización. Se mantienen los altos precios del petróleo con una leve tendencia a bajar.	Aumenta paulatinamente la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización. Se mantiene aumentando la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización. Se mantienen elevados los precios del petróleo con una leve tendencia al alza.	Disminuye la demanda en los segmentos de mercado en que opera la organización. Aumenta considerablemente la actividad de la competencia en los segmentos de mercado en que opera la organización. Aumentan considerablemente los precios del petróleo.

Fig. 11. Escenarios

9 La Visión

¿Qué es la Visión?

- Es el estado en el que se espera se encuentre la organización en un escenario dado. Es el “Estado Deseado”.

¿Qué características debe tener la Visión?

- Debe ser elaborada en tiempo presente.
- No debe ser demasiado extensa.
- Debe ser soñadora aunque no imposible.
- Es una fotografía de la organización en el marco del escenario descrito.

¿Cómo se elabora la Visión?

- Según el Algoritmo de Trabajo propuesto.
- Se elabora una Visión para cada Área de Resultados Clave (responsabilidad del director de ARC).
- Se agrupan las Visiones de cada Área de Resultado Clave y se conforma la Visión de la organización.
- Se elabora con “El corazón caliente, la mente fría y los pies puestos en la tierra”.

Ejemplo:

Visión Empresa “Estelar” por ARC	
ARC	Visión
Componente Humano	Se ha implementado un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.
Producción	Se cuenta con un sistema de producción consolidado capaz de maximizar la efectividad en los procesos productivos.
Marketing	Se cuenta con un sistema que permite gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de la Misión.

¿Finalmente cómo se presenta la Visión?

Visión Empresa “Estelar”
“Estelar” es una organización que brinda servicios de excelencia, contando con sistemas que le permiten poner al hombre como centro de su gestión, maximizar la efectividad en sus procesos productivos y gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de su Misión.

Indudablemente estos son ejemplos extremadamente sencillos y generales y pudieran corresponderse a casi cualquier organización, nuestra intención con ellos es solo ofrecer una guía.

10 Los Objetivos Estratégicos

¿Qué son los Objetivos Estratégicos?

- Es la estrategia que traza el ARC para contribuir al cumplimiento de la misión y a alcanzar la Visión. Es la gran transformación que planea realizar el ARC en el periodo para el cual se elabora la planeación.

¿Qué características deben tener los Objetivos Estratégicos?

- Debe elaborarse uno por ARC.
- Deben ser claros.
- Deben estar redactados en infinitivo.
- No deben ser contemplativos sino concretos.
- Se elaboran enfocados a alcanzar la visión del ARC.

¿Cómo se elaboran?

- Partiendo de la Visión del ARC (responsabilidad del director de ARC).

Ejemplos:

ARC	Objetivos Estratégicos	
Componente Humano	Visión ARC	Se ha implementado un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.
	Objetivo Estratégico	Implementar un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.
Producción	Visión ARC	Se cuenta con un sistema de producción consolidado capaz de maximizar la efectividad en los procesos productivos.
	Objetivo Estratégico	Implementar un sistema de producción consolidado capaz de maximizar la efectividad en los procesos productivos.
Marketing	Visión ARC	Se cuenta con un sistema que permite gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de la Misión.
	Objetivo Estratégico	Implementar un sistema que permita gestionar la información del mercado en función del cumplimiento de la Misión.

11 Los Criterios de Medida y los Planes de Acción

¿Qué son los Criterios de Medida?

- Son las metas a alcanzar por el ARC en determinado periodo de tiempo.

¿Qué características deben tener los Criterios de Medida?

- Deben ser claros, precisos y medibles.
- Deben ser capaces de relacionarse con indicadores.
- Deben tener carácter de consecución, es decir, el cumplimiento de un criterio de medida es la base para el cumplimiento del posterior, lo que garantiza que la organización pase a estadios superiores.
- Muchas veces se encuentran en las organizaciones como los “Objetivos del Año”. Estos no son más que los Criterios de Medida para el año.
- Se presentan en tercera persona. Ver Anexo 1

¿Cómo se elaboran?

- Los elaboran los encargados del ARC a la cuál pertenece el Objetivo Estratégico al que tributan (responsabilidad del director de ARC).

ARC 1: Gestión Componente Humano

Objetivo Estratégico: Implementar un sistema de gestión del componente humano que permita poner al hombre como centro de la organización.

Dirección Estratégica 1.1: Formación y Desarrollo

Objetivo Estratégico: Implementar un sistema de superación de directivos y colaboradores con calidad tomando como punto de partida las necesidades organizacionales e individuales.

Criterios de Medida	Criterio de Consecución			Acciones	Fecha de Cump	Implicados	Responsable	Controla	Modo de Control
	Año 1	Año 2	Año 3						
1.1.1 Se implementa la estrategia de preparación y superación al 100% de los trabajadores y directivos.	75%	85%	100%	1.1.1.1 Conformar grupo de trabajo para la determinación de necesidades de aprendizaje.	10/1/Año1	Jefe de DE Grupo de trabajo	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Consejo de Dirección.
				1.1.1.2 Elaborar herramientas para el diagnóstico de necesidades de superación	31/1/Año1	Jefe de DE Grupo de trabajo	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.
				1.1.1.3 Aplicar las herramientas para el diagnóstico de necesidades de superación.	2/2/cada año	Jefe de DE Grupo de trabajo	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.
				1.1.1.4 Elaborar plan de capacitación individual basado en las necesidades de superación identificadas.	15/2/Año1	Jefe de DE Grupo de trabajo	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.
				1.1.1.5 Elaborar plan de capacitación de la organización basado en las necesidades comunes a la mayoría de los trabajadores.	20/2/cada año	Jefe de DE Grupo de trabajo	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.
				1.1.1.6 Concertar acuerdo de colaboración con la Universidad de Matanzas para satisfacer las necesidades de capacitación identificadas.	1/3/Año1	Jefe de ARC Director Jurídico Universidad	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.
				1.1.1.6 Impartir en colaboración con la Universidad, cursos que resposnan a las necesidades de capacitación identificadas.	24/3/cada año	Jefe de DE Universidad	Jefe de Dirección Estratégica	Jefe de ARC	Rinde Cuentas ante el Dirección.

Fig. 12 Criterio de Medida con Plan de Acciones.