

# PROGRAMA **GARAITUZ** PROGRAMA

eman ta zabal zazu



Universidad  
del País Vasco

Euskal Herriko  
Unibertsitatea

## Gida-Guía

Elaboración Marco Estratégico,  
Plan Estratégico y despliegue al  
Plan Anual de Gestión

*Behin-behineko 1 bertsioa – Versión borrador 1*

**Equipo Garaituz UPV/EHU**

**21 de diciembre de 2015.eko abenduaren 21**

## 1. Introducción

Con este documento se trata de establecer una guía general que sirva para desarrollar algunos aspectos claves del encargo encomendado a la UPV/EHU en el marco de la Línea 2 del programa Garaituz. En dicha línea se establecía la necesidad de trabajar en aras de la definición y el desarrollo del modelo de gestión de empresas que se encuentran en una situación crítica, sin un claro rumbo, por lo que es necesario incidir en este ámbito a fin de garantizar su futuro, lo que planteaba la definición y el desarrollo, entre otros, de los tres subejos siguientes:

- Definición del marco estratégico y el Plan Estratégico (PE) de la empresa.
- Definición o reorganización de la estructura organizativa.
- Definición del plan de gestión o Plan Anual de Gestión (PAG) que se establecería como fruto del despliegue del PE anterior.

Como modelo de referencia para la intervención en la que se puede entender que se integra dicha labor utilizaremos el Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit, sin perjuicio de que utilicemos también otros modelos de referencia consolidados.

En concreto, en lo que se refiere al encargo relacionado con el PE y el PAG se pueden entender que se englobarían dentro del Elemento E1 ESTRATEGIA del Modelo de Gestión Avanzada de Euskalit. Más en concreto, se trata de desarrollar aspectos que se recogen en el subelemento E.2 Cómo se reflexiona y se establece la estrategia. Aspectos tales como los siguientes:

- Definir un proceso / método para realizar la reflexión estratégica en que se estimule a participar a los principales grupos de interés.
- Definir los elementos clave de largo plazo de nuestra organización (Misión, Visión, Valores, principios éticos o de buen gobierno, políticas,...) y utilizarlos como la base del desarrollo estratégico y de la cultura de la organización.
- Definir los objetivos estratégicos o de largo plazo, equilibrando las necesidades y expectativas de los diferentes grupos de interés. Analizar diferentes escenarios y alternativas estratégicas para lograrlos (de internacionalización en mercados / clientes, proveedores, plantas productivas,..., de desarrollo tecnológico, de innovación,...) identificando las relaciones causa-efecto y evaluando sus riesgos.

Tal y como se recoge en el diagnóstico previo Garaituz y es, desde luego, una cuestión que aflora en cualquier diagnóstico que se realice sobre nuestra pyme, en especial con relación a la de pequeña dimensión, nuestras organizaciones viven enfrascadas en el corto plazo, y la gestión de corto plazo es una Gestión operativa que se caracteriza por factores tales como:

- Reactiva / inercia
- Decisiones repetitivas
- Visión funcional
- Orientada hacia la organización
- Información cuantitativa

Por consiguiente, resulta necesario incidir en el hecho de que se ha de complementar siempre esa visión de c/p con una perspectiva de largo plazo, pues, de lo contrario, tenemos el riesgo de ser un barco sin rumbo, ser cada vez más eficientes en nuestros objetivos, pese a que trabajemos en objetivos erróneos, etc. En definitiva, tenemos que convencer a las organizaciones de las bondades de trabajar también para el largo plazo con una Gestión estratégica:

- Proactiva / cambio
- Decisiones no repetitivas
- Visión global de la empresa
- Orientada hacia entorno

- Información cualitativa

Sobra decir que hay muchísimos manuales que —de forma más o menos determinista y sofisticada— establecen cuáles son las principales fases a la hora de establecer un proceso de dirección/reflexión/planificación estratégica. La profusión de materiales, debates y de terminología sobre estas actividades es también grande; hay muchos intereses en juego para que así lo sea.

Desde nuestra perspectiva algunas de las grandes carencias de muchos de esos materiales —tal y como se apunta en la reciente literatura académica especializada— es que se centran en procesos a llevar a cabo en organizaciones de una dimensión media grande (que no se corresponden con las características de la mayor parte de las empresas de nuestro entorno y, desde luego, de las que participan en Garaituz), que resultan excesivamente sofisticados y que no asumen la facilidad con la que estos elementos tales como los Marcos Estratégicos y los Planes Estratégicos, se quedan en meros documentos formales que establecen pautas de actuación que se disocian de las actividades y decisiones del día a día de las organizaciones. Por todo ello, como queda dicho, nuestra aproximación a estos temas es siempre sencilla, relativizadora y nada determinista.

En este sentido, en el proceso de realización de un Planificación estratégico entendemos que se pueden dar, al menos, los pasos siguientes:

- Una reflexión inicial tras una breve preparación del proceso
- Definir Quiénes somos/Qué hacemos
  - Nuestra historia y nuestros proyectos
  - La misión (razón de ser)
- Definir Dónde estamos/Dónde queremos ir
  - El análisis del entorno: amenazas y oportunidades
  - El diagnóstico interno: puntos fuertes y débiles
  - Las prioridades estratégicas
- Definir Qué tenemos qué hacer para conseguirlo
  - Las estrategias
  - La visión
  - Redacción del plan estratégico
- Implementación y el despliegue
  - La puesta en práctica de la estrategia
- Seguimiento y evaluación

## 2. Reflexión inicial

Algunas ideas no demasiado bien ordenadas ni estructuradas basadas en nuestra experiencia sobre este punto tan importante:

- Para empezar, dedicar unos minutos a insistir sobre los objetivos generales de la elaboración de la reflexión inicial y del plan y de lo que se espera de los distintos grupos en particular. Un error habitual en este primer punto consiste en el exceso de acción inmediata que se puede plantear por parte de algunos intervinientes o por parte de los propios facilitadores del proceso.
- Uno de los puntos clave consiste en decidir cuántos grupos o equipos de trabajo se van a crear para realizar esta reflexión inicial. Puede que con uno sea suficiente, pero puede que no. Y esta decisión estará supeditada a distintos factores, tales como la dimensión de la empresa, las divisiones existentes, los conflictos existentes, etc.
- Si es necesario, porque hay algún conflicto explícito o latente en la organización --¿y dónde no lo hay?— que nos parezca importante, tendremos que comenzar siempre garantizando el anonimato de las reflexiones recogidas, etc. En esta misma línea, quizá la reflexión en grupo deberá ir precedida o complementada por una serie de entrevistas personales en profundidad.

Asimismo, puede que sea factible proponer que la reflexión de alguno de los grupos o alguna de las entrevistas antes mencionadas se realicen incluso fuera del lugar de trabajo.

- Definir el trabajo global a desarrollar por el grupo y el de cada reunión, en especial la que comienza
- Transmitir a todas y cada una de las personas que no somos especialistas pero seguro que lo se genere desde dentro va a ser de mucha más utilidad que el trabajo de un consultor al que le contamos la apariencia, lo que se supone que se tiene que escuchar, lo superficial, etc
- Si es la primera ocasión en que nos enfrentamos a una planificación estratégica: no será de sobresaliente, pero para mejorar hay que empezar por algún punto
- El DAFO y otras muchas herramientas que se van a trabajar no es más que un apoyo para encauzar la reflexión, el debate, pero ojo, a no ser que queramos hacerlo solo para cubrir el expediente, nunca deben ser un fin en sí mismo
- Trabajo basado en la lluvia o tormenta de ideas pero con la orientación y el cuestionamiento inicial del responsable o coordinador del grupo o del facilitador de la reflexión, si no hubiera tal responsable
- Toda esta reflexión debe ser realmente participativa: organizar rondas de intervención, incitar a habla a los más tímidos, refrenar a los que intervengan con mayor asiduidad y en especial a los que no callen; y nosotros también hemos de saber callar
- Optimismo pero con los pies en la tierra; si conocemos que ciertas acciones van ser realidad en un cierto plazo, incluirlas
- Evitar rebatir las ideas apuntadas, mejor contraponer otra idea; se ha de intentar crear consenso
- Combinar ideas positivas y negativas; “elevadas” y “concretas”
- En la primera reunión se entremezclarán ideas, propuestas de acción, críticas,... Anotarlo todo intentando poner cierto orden, ciertas agrupaciones. Más adelante ya se purgará lo que hubiera surgido.
- Para terminar, realizar una síntesis de lo presentado, señalar que se “pasará a limpio” todo el debate y se remitirá por correo electrónico para –si lo estiman oportuno- recoger alguna idea o algún matiz que falte. Al cerrar la reunión se debe planificar la siguiente sesión de trabajo

## 2. Análisis DAFO

El análisis DAFO (debilidades – amenazas – fortalezas – oportunidades) es una recopilación de los análisis del entorno e interno, en el que se recogen las principales conclusiones de dicho análisis agrupadas en cuatro categorías:

- Debilidad: Aspecto negativo de la situación interna y actual.
- Amenaza: Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura.
- Fortaleza: Aspecto positivo de la situación interna y actual.
- Oportunidad: Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura.

El análisis DAFO evita la dispersión y el exceso de datos que proporcionan los análisis detallados internos y del entorno, proporcionando una priorización y ordenación que permiten su uso por el equipo de dirección. Su elaboración puede requerir soporte técnico para analizar en detalle la información de partida.

En una primera fase, el análisis DAFO permite identificar un conjunto de alternativas estratégicas que permitan a la organización:

- Reducir, eliminar o corregir las debilidades.
- Prevenir, evitar o defenderse de las amenazas.

- Potenciar o explotar las fortalezas.
- Aprovecharse de las oportunidades.

Con todo, se ha de dejar claro que las alternativas estratégicas que se enuncien de una reflexión estratégica y que se recojan en un DAFO deben ser evaluadas y sometidas a un proceso de contraste y selección (por ejemplo con otros agentes Garaituz) que permita seleccionar las líneas estratégicas que al final serán implantadas en la organización.



ASPECTOS INTERNOS

ASPECTOS EXTERNOS

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Recursos y capacidades escasos; resistencia al cambio; Problemas de motivación (...) ¿Qué se puede mejorar? ¿Qué se debería evitar? ¿Qué percibe la gente del mercado como una debilidad? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto?</p> <p><i>¿Cómo se puede frenar cada debilidad?</i></p>	<p>Riesgos elevados, cambios en el entorno (...) ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa? ¿Qué están haciendo los competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede alguna de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa?</p> <p><i>¿Cómo se puede defender cada amenaza?</i></p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Capacidades distintas, ventajas naturales, recursos superiores (...) ¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿Qué hace la empresa mejor que cualquier otra? ¿A qué recursos de bajo coste o de manera única se tiene acceso? ¿Qué percibe la gente del mercado como una fortaleza? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta?</p> <p><i>¿Cómo se puede explotar cada fortaleza?</i></p>	<p>Nuevas tecnologías, debilitamiento de competidores, posicionamiento estratégico (...) ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Existe una coyuntura en la economía del país? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambio en la normativa legal y/o política se están presentando?</p> <p><i>¿Cómo se puede aprovechar cada oportunidad?</i></p>

*ASPECTOS INTERNOS*

*ASPECTOS EXTERNOS*

DEBILIDADES

AMENAZAS

FORTALEZAS

OPORTUNIDADES

*REFLEXIÓN INICIAL PARA EL DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS Y LAS ACCIONES*

DEBILIDADES	ACCIONES PARA MITIGAR LA DEBILIDAD
FORTALEZAS	ACCIONES PARA EXPLOTAR LA FORTALEZA
AMENAZAS	ACCIONES PARA DEFENDERNOS DE LA AMENAZA
OPORTUNIDADES	ACCIONES PARA APROVECHAR LA OPORTUNIDAD



### 3. Identificación de alternativas estratégicas y selección de estrategias

*Nota: Este punto y los puntos siguientes se encuentran en fase de realización. Queremos avanzar con el proyecto y ver qué situaciones nos vamos a encontrar en la intervención coordinada para ver hasta qué punto merece la pena trabajar en un modelo base para estos puntos. Con todo, ya se recogen unos materiales que entendemos que pueden ser de utilidad para desarrollar estos puntos si algún miembro del equipo PDI quisiera formarse o trabajar estos puntos por su cuenta. Es el caso del documento titulado “Guía para la reflexión estratégica en pymes industriales” publicado por los Centros de excelencia. También se incluye una aplicación Excel denominada “Plan Estratégico Express” que para algunas personas puede resultar de utilidad; de hecho esta aplicación es gratuita y hay aplicaciones mucho más completas que combinan pautas para realizar un Plan Estratégico con pautas para realizar un Plan de Viabilidad orientado a la reestructuración que si a alguien le resultara de utilidad se podría adquirir.*

*(ver, por ejemplo*

*[http://www.plannegocios.com/plan\\_negocios/planes\\_de\\_viabilidad/plan\\_de\\_viabilidad\\_reestructuracion\\_2014](http://www.plannegocios.com/plan_negocios/planes_de_viabilidad/plan_de_viabilidad_reestructuracion_2014) ).*

*Desde nuestra perspectiva se trata de modelos demasiado formalizados y ambiciosos para lo que se espera de nuestra intervención pero, como queda dicho, se podría adquirir dado que el coste tampoco es tan elevado.*

### 4. Confección del Plan Estratégico

### 5. Despliegue del Plan Estratégico