

CÓMO ELABORAR UN PLAN DE DESARROLO ESTRATÉGICO

GUÍA PASO A PASO

Eva Leticia Amezcua García

CÓMO ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO

Guía paso a paso

CÓMO ELABORAR UN PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO
Guía paso a paso

Eva Leticia Amezcua García

Universidad Veracruzana
Campus Xalapa

2024

Agradecimientos

A la Universidad Veracruzana

Mi casa de estudios y centro de trabajo, por las facilidades otorgadas para la realización de la presente obra y, en particular, a la *Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales*, por el apoyo brindado.

A mis colegas y compañeros de trabajo

Que han compartido conmigo su conocimiento y experiencia en Planeación Estratégica, de quienes he adquirido grandes aprendizajes.

A mis estudiantes

De la licenciatura en Administración de Negocios Internacionales de la Universidad Veracruzana, quienes al cursar la asignatura de Planeación Estratégica han aplicado esta herramienta administrativa en el sector empresarial realizando valiosas aportaciones.

A las empresas

Que nos han abierto sus puertas a través de una vinculación en la que los estudiantes han podido poner en práctica los conocimientos adquiridos en el aula, en escenarios reales.

Eva Leticia Amezcua García

Dedicatorias

A Dios

Por colmarme con sus infinitas bendiciones y hacer esto posible, a pesar de las dificultades a las que me enfrenté durante la realización de esta obra.

A mi esposo e hijos

Por estar siempre a mi lado e impulsarme a alcanzar todas mis metas y anhelos, son el motor que me inspira en la vida.

A mis padres y hermano

Ya que gracias a ustedes soy lo que soy, son un referente en mi vida de quienes he aprendido que con esfuerzo, dedicación y compromiso es posible lograr lo que te propongas.

Eva Leticia Amezcua García

Contenido

Prefacio VII

Capítulo 1. Introducción a la planeación estratégica 1
¿Por qué las organizaciones tienen la necesidad de planear? 2
Importancia de la planeación 3
Concepto de planeación 4
Tipos de planeación 6
Concepto de estrategia 7
Planeación estratégica 8
Características de la planeación estratégica 9
Dirección y planeación estratégica 10
Intuición versus planeación estratégica 11
Determinantes del éxito de la planeación estratégica 12
Resumen 14
Bibliografía 15

Capítulo 2. El plan de desarrollo estratégico 16
¿Qué es el plan estratégico? 17
Lo que no es el plan estratégico 17
¿Para qué sirve? 18
Características 20
Elementos 21
Presentación 21
Implementación 23
Seguimiento y evaluación 25
Resumen 26
Bibliografía 27

Capítulo 3. Proceso de elaboración del plan de desarrollo estratégico 28
Paso 1. Carátula 30
Paso 2. Directorio de la alta dirección 30
Paso 3. Índice 31
Paso 4. Introducción 31
Paso 5. Antecedentes 32
Paso 6. Misión 32
Paso 7. Visión 35

Paso 8. Valores 37
Paso 9. Diagnóstico 39
Paso 10. Objetivos de desarrollo 50
Paso 11. Estrategia 52
Ejes estratégicos 55
Programas 57
Proyectos 60
Paso 12. Presupuesto 63
Paso 13. Cronograma 66
Paso 14. Seguimiento y evaluación 69
Paso 15. Bibliografía 70
Paso 16. Anexos 71
Resumen 71
Bibliografía 72

Capítulo 4. Caso práctico: Integración y redacción del plan de desarrollo estratégico 73
Carátula 74
Directorio de la alta dirección 75
Índice 76
Introducción 77
Antecedentes 78
Misión 80
Visión 80
Valores 80
Diagnóstico 81
Objetivos de desarrollo 84
Estrategia 85
Ejes estratégicos 86
Programas 88
Proyectos 100
Presupuesto 135
Cronograma 136
Seguimiento y evaluación 138
Bibliografía 138
Anexos 140

Índice de tablas 149

Índice de figuras 150

Prefacio

La planeación estratégica es un tema que comenzó a despertar mi interés mientras me encontraba estudiando la Maestría en Ciencias Administrativas ofrecida por el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana (UV) en el periodo 2001 - 2003, ya que al cursar esta materia contenida en el plan de estudios pude interiorizarme en ella y percatarme de los múltiples beneficios que proporciona a las organizaciones; por lo que mi tesis de maestría la enfoqué en la aplicación de esta herramienta de gestión a una empresa del sector privado ubicada en el municipio de Isla, Veracruz.

En ese mismo tiempo, en mi centro de trabajo, la Facultad de Ciencias Administrativas y Sociales (FCAS) de la UV, tuve la oportunidad de participar en la elaboración del Plan de Desarrollo de la Entidad Académica (PLADEA), al ser designada miembro de la comisión que se conformó tanto por los directivos, que en ese momento se encontraban al frente de la facultad, como por un cuerpo de docentes de los diferentes programas educativos que constituían su oferta educativa (Administración de Negocios Internacionales, Publicidad y Relaciones Públicas y Relaciones Industriales). Esto como parte de un ejercicio que se venía realizando al interior de la universidad, impulsado por las autoridades universitarias de aquel entonces, lo que amplió mi perspectiva sobre cómo aplicar este proceso de planificación a largo plazo en una institución del sector educativo.

Posteriormente, cuando se llevó a cabo la actualización del plan de estudios de la licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, en el año 2013, me fue asignada como parte de mi carga docente la experiencia educativa de Planeación Estratégica ubicada en el tercer bloque. Fue el momento en el que, desde entonces y hasta la fecha, empecé a compartir con los estudiantes los conocimientos y experiencia previamente adquiridos en la materia. Cabe mencionar que, para impartir la asignatura a lo largo de este tiempo, he utilizado libros de diferentes autores, los cuales han servido a los estudiantes como material de consulta y guía para la elaboración de los planes de desarrollo estratégico que han formulado a empresas con las que se han vinculado, actividad integradora contemplada en los criterios y medios de evaluación dentro del programa de estudios de la experiencia educativa. Pero, primordialmente, he basado mi curso en el libro de texto "Planeación estratégica" del Dr. Francisco Espinosa Mejía, ex compañero de trabajo y colega del Cuerpo Académico Paradigmas de las Ciencias Administrativas en el que colaboramos de manera conjunta durante muchos años, debido a la claridad con que aborda los temas y en virtud de la metodología empleada al elaborar el plan de desarrollo estratégico, la cual está alineada con la aplicada por las distintas dependencias de la UV.

La idea de elaborar el libro "Cómo elaborar un plan de desarrollo estratégico. Guía paso a paso" surgió con el afán de contar con un texto actualizado que incorpore los nuevos enfoques y tendencias de la planeación estratégica, el cual pueda servir de apoyo en el desarrollo del curso antes señalado. Como su nombre lo deja entrever, su finalidad es llevar de la mano a estudiantes y docentes a lo largo del proceso que implica la aplicación de planeación estratégica en las organizaciones, sin dejar de lado que también pueda ser empleado por empresarios, directivos que

se encuentren a cargo de éstas, cualquier integrante de la comunidad universitaria o profesionista que se interese por el tema y requiera aplicar esta herramienta.

En la obra se revisan los fundamentos teóricos de la planeación estratégica y del plan de desarrollo estratégico, en donde aparecen citados varios autores expertos en el tema que han sido seleccionados para incorporar las valiosas aportaciones realizadas en la materia, facilitar su comprensión y darle el debido soporte al libro. Así mismo, se presenta la metodología que se sugiere seguir en la formulación del plan de desarrollo estratégico, la cual toma como referente la adoptada por la Universidad Veracruzana con algunas adaptaciones que he considerado conveniente realizar derivadas de la experiencia adquirida con las colaboraciones efectuadas y las vinculaciones llevadas a cabo a lo largo de estos años. Además, se incluye un caso práctico a fin de que los lectores puedan ver plasmado, a través de este, cómo habrá de estructurarse y presentarse el plan de desarrollo estratégico. Resulta importante mencionar que, dado que en el mercado existe una vasta bibliografía de planeación estratégica, se ha procurado darle un sello personal al presente libro que sea su distintivo y sirva para los fines señalados con antelación.

El libro se ha estructurado en cuatro capítulos: el primero introduce al lector en el tema objeto de estudio, la planeación estratégica, para lo cual se parte de un análisis del porqué las organizaciones tienen la necesidad de planear, seguido de una reflexión que se realiza sobre la importancia de la planeación, así como la revisión de algunos conceptos generales de planeación, tipos de planeación y estrategia, para posteriormente definir a la planeación estratégica, plasmar sus características, analizar la relación que tiene con la dirección, reflexionar cómo la intuición puede influir en este proceso, finalizando con la identificación de los determinantes de su éxito.

El segundo capítulo lo acerca al plan de desarrollo estratégico, para comenzar, se delimita qué es este documento, para qué sirve y cuáles son los elementos mínimos que debe contener. Posteriormente, se aborda lo relativo a la forma en que habrá de presentarse, implementarse y cómo darle un debido seguimiento y control.

El tercer capítulo sumerge al lector en la parte medular del libro, el proceso de elaboración del plan de desarrollo estratégico, en este capítulo se incluye la metodología sugerida a seguir a lo largo de todo el proceso en el que se hace un recorrido por los diferentes apartados que lo conforman, abarcando dentro de estos tanto a los elementos de la planeación estratégica, así como otras secciones cuya finalidad es hacer comprensible y de fácil uso el documento.

Para finalizar, el cuarto capítulo lo sitúa en un caso práctico a fin de que pueda visualizar, de una manera ilustrativa, cómo se debe integrar, redactar y presentar el plan de desarrollo estratégico de una forma ejecutiva que sea útil a la organización que se le formule.

Con lo que se espera que el lector cuente con las herramientas necesarias para poder aplicar la metodología aquí propuesta en cualquier tipo de organización que esté interesada en hacer uso de la planeación estratégica para contar con bases firmes que le permitan hacer frente a los retos y oportunidades que se le presenten.

Eva Leticia Amezcua García

`

Capítulo 1

Introducción a la planeación estratégica

La planeación empresarial ha sido estudiada a lo largo del tiempo por diversos exponentes de la administración, quienes con la intención de brindar soluciones innovadoras acordes a los diferentes contextos y circunstancias por las que han atravesado las organizaciones, han realizado loables aportaciones a esta disciplina.

El antecedente más inmediato que se tiene de la planeación estratégica data de principios de la década de los 60, cuando se comenzó a implementar dentro de las empresas la planeación a largo plazo (PLP) basada en la proyección de los resultados obtenidos en el pasado (Sainz de Vicuña, 2012). Después de ser empleada durante algunos años por una gran parte del sector empresarial, empezaron a detectarse algunas limitantes en este tipo de planeación, como lo era el hecho de que las proyecciones se realizaban considerando primordialmente aspectos internos de las organizaciones, dejando de lado lo concerniente al exterior.

Es así como a mediados de esta década surge formalmente la planeación estratégica, una planeación también a largo plazo pero que, a diferencia de la anterior, tomaba en cuenta a las fuerzas del ambiente externo, además de centrar su atención en la formulación de estrategias que ayudaran a las empresas a ser más competitivas y posicionarse mejor en el mercado, en vez de orientarse únicamente en perfeccionar algunos aspectos (Sainz de Vicuña, 2012). Herramienta que, a la fecha, sigue utilizándose no solo en el mundo empresarial sino en diferentes ámbitos que van desde lo académico, político, público, entre otros, con muy buenos resultados para quienes la usan como base de su diario actuar.

Hoy en día hay quienes se refieran a ella, de manera indistinta, como dirección estratégica, o bien, como administración estratégica, tal y como si se tratara de sinónimos que expresan exactamente lo mismo, pero con otro nombre; sin embargo, si analizamos con detenimiento estos términos, podemos apreciar que su alcance es mayor debido a que abarcan aspectos adicionales a lo que implica meramente la planeación.

Por estas y otras razones más resulta de gran relevancia interiorizarse en ella, a fin de delimitar bien cuál es su ámbito de aplicación, conocer todo lo que encierra, así como las implicaciones que tiene para las organizaciones que la emplean.

El objetivo de este primer capítulo es introducir al lector en el tema objeto de estudio, la planeación estratégica, para lo cual se parte de un análisis del porqué las organizaciones tienen la necesidad de planear, seguido de una reflexión que se realiza sobre la importancia de la planeación, así como la revisión de algunos conceptos generales de planeación, tipos de planeación y estrategia, para posteriormente definir a la planeación estratégica, plasmar sus características, analizar la relación que tiene con la dirección, reflexionar cómo la intuición puede influir en este proceso, finalizando con la identificación de los determinantes de su éxito.

¿Por qué las organizaciones tienen la necesidad de planear?

Vivimos en un mundo complejo cada vez más difícil de comprender y afrontar por las organizaciones, producto de los cambios disruptivos que se han venido suscitando en los últimos tiempos y de la incertidumbre en la que nos encontramos inmersos. La globalización, el desarrollo de las tecnologías de la información y comunicación, la pandemia causada por el Covid-19, entre otros, son un claro ejemplo de factores que han modificado drásticamente la forma de hacer negocios.

En el presente, las organizaciones no pueden continuar gestionando sus operaciones como solían hacerlo en el pasado, donde era común que la mayor parte del tiempo lo destinaran para resolver las problemáticas que se les fueran presentando al instante y, en raras ocasiones, se detuvieran a pensar y planificar su futuro. En aquel entonces podían darse ese lujo, puesto que la competencia no era muy grande y las exigencias del mercado no eran tan elevadas como ocurre en el presente. En épocas recientes hemos sido testigos que, de seguir haciéndolo así, sus posibilidades de permanecer en el mercado se reducen considerablemente, estando condenadas al fracaso. Por el contrario, deben estar preparadas para entender el entorno que les rodea y hacer frente a los retos que éste conlleva, siendo capaces de evolucionar e innovar constantemente al ritmo de los cambios para alcanzar los niveles de competitividad exigidos en estos tiempos. Al respecto, Chiavenato (2017) menciona lo siguiente:

> Todas las organizaciones compiten por obtener recursos, capacidades, dinero, mercados, clientes, personas, imagen y prestigio, y por ganar ventajas competitivas. Actúan como agentes activos dentro del contexto dinámico e incierto que generan los veloces cambios que sufren las sociedades, los mercados, las tecnologías, el mundo de los negocios y el medio ambiente. Todo lo anterior exige que los administradores de tales organizaciones comprendan las dinámicas y las tendencias de sus respectivos sectores de actividades y que formulen estrategias creativas que motiven a los colaboradores y aseguren un desempeño superior, a fin de garantizar la competitividad y sostenibilidad de la organización en un mundo de negocios en constante cambio. (p. 3)

De lo anterior se desprende que, para formular estrategias, las organizaciones tengan la necesidad de planear, es decir, delimitar el rumbo que habrán de seguir y establecer cómo habrán de lograrlo, siendo arquitectos de su propio futuro, evitando quedar a merced de los vaivenes del mercado. Ya que, como este mismo autor señala:

> Si el entorno se modifica para funcionar, entonces es preciso que la organización, por lo menos, esté atenta a los cambios que se registran a su alrededor, a fin de mantenerse actualizada y lista para competir. No obstante, lo más conveniente sería que tomara iniciativas, fuera proactiva y se anticipara a los desafíos que surgen a cada instante. Incluso, es recomendable que sea la organización misma la que propicie el cambio mediante una conducta innovadora, en vez de adaptarse por reacción al contexto ambiental. (Chiavenato, 2017, p.3)

Sin embargo, es bien sabido que muchos directivos se muestran reacios a planear, entre las razones, Sainz de Vicuña (2012) menciona se encuentran las siguientes:

1. Las sorpresas que pueden producirse en el horizonte contemplado por la planificación y que difícilmente pueden ser previstas con suficiente precisión por el planificador como: las huelgas de los trabajadores, cambios sociales bruscos, altos niveles de inflación, incremento de las tasas de interés, escasez de materias primas, inestabilidad política, guerras, etc.
2. La utilización, generalmente no intencionada, de las previsiones financieras de los planes como instrumentos de control de la dirección.
3. La rigidez del plan que pone a la empresa dentro de un corsé, cuando lo que se necesita es todo lo contrario.

Lo cual deja entrever que algunos directivos olvidan que los planes son flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, sin que esto implique dejar de respetar los objetivos trazados y la misión de la empresa. O quizá, que desconocen los múltiples beneficios de los sistemas de planificación en las organizaciones.

Importancia de la planeación

Todos los seres humanos de alguna manera u otra planean a lo largo de su vida. Cuando son menores de edad, por lo regular los padres o tutores son quienes conciben su futuro inmediato, examinan con anticipación los colegios en los que los inscribirán, las actividades deportivas y artísticas que practicarán, los cursos de verano en los que los anotarán, etc.; pero cuando crecen, ellos mismos comienzan a idear su futuro, la carrera profesional que estudiarán, en qué lugar trabajarán, los viajes que realizarán, la pareja que tendrán, los hijos que procrearán, la casa en que vivirán, entre muchas cosas más. Procurando realizar lo que sea necesario como, por ejemplo, reunir, en tiempo y forma, los requisitos establecidos por cada organismo o institución, o esforzarse para alcanzar las metas personales, a fin de cumplir con lo planeado.

Algo similar ocurre con las empresas, ya que regularmente sus directivos, así como el personal que labora en ellas, están proyectando lo que harán en la semana (pago a proveedores, cobro a clientes), el próximo mes (mantenimiento al equipo e instalaciones), el siguiente año (introducción de una nueva línea de productos) y, en algunos casos, incluso están previendo lo que harán en el mediano y largo plazo (innovación, expansión de operaciones); esto último es más común que suceda en las medianas y grandes empresas, no así en las micro y pequeñas, aunque se dan sus excepciones.

Las empresas que planean se adelantan a lo que pueda llegar a ocurrir en el futuro, están alertas identificando aquello a lo que se pudieran enfrentar, tanto en escenarios positivos, que propicien su crecimiento y desarrollo, como en escenarios negativos, los cuales pongan en riesgo su existencia. Al hacer uso de la planeación como una práctica cotidiana, forjan su propio destino al establecer objetivos por alcanzar, tienen claridad hacia dónde se dirigen, son previsorias, actúan de manera ordenada, por consiguiente, tienen mayores posibilidades de sobrevivir.

Y es que las ventajas de la planeación son muchas, para analizarlas examinemos las citadas por Münch (2008) en su libro *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito*, dentro de las cuales se encuentran:

a. Ayuda a definir el rumbo de la empresa.

b. Reduce los niveles de incertidumbre.
c. Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando corazonadas.
d. Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades.
e. Define las bases a través de las cuales operará la empresa.
f. Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación.
g. Proporciona elementos para efectuar el control.
h. Incrementa la motivación del personal al conocer hacia dónde se dirigen sus esfuerzos.
i. Optimiza al aprovechamiento del tiempo y los recursos en todos los niveles de la organización.

Así como también revisemos las preguntas a las que contribuye a dar respuesta la planeación, expuestas por Lerma y Bárcena (2012) en su obra *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica*:

- ¿Hacia dónde se quiere que vaya la empresa?
- ¿Qué se tiene que hacer para lograr lo que se pretende?
- ¿Cómo debe hacer aquello que tiene que hacer?
- ¿Cuándo debe hacer cada una de las acciones?
- ¿Qué recursos son necesarios para hacer lo que se tiene que hacer?
- ¿En cuánto tiempo y en qué magnitud habrá de lograrse lo que se pretende?

Como puede apreciarse, Münch, Lerma y Bárcena coinciden en que dentro de los principales beneficios de la planeación se encuentran que ayuda a las empresas a definir hacia dónde desean dirigirse, así como a identificar qué deben hacer para alcanzarlo. No obstante, Münch se centra más en aquellas ventajas relacionadas con la reducción de riesgos e incertidumbre, el uso eficiente de los recursos, así como el aprovechamiento de oportunidades; en tanto que Lerma y Bárcena resaltan que la importancia de la planeación se halla primordialmente en la claridad que les brinda a las empresas de todo lo que implica este proceso.

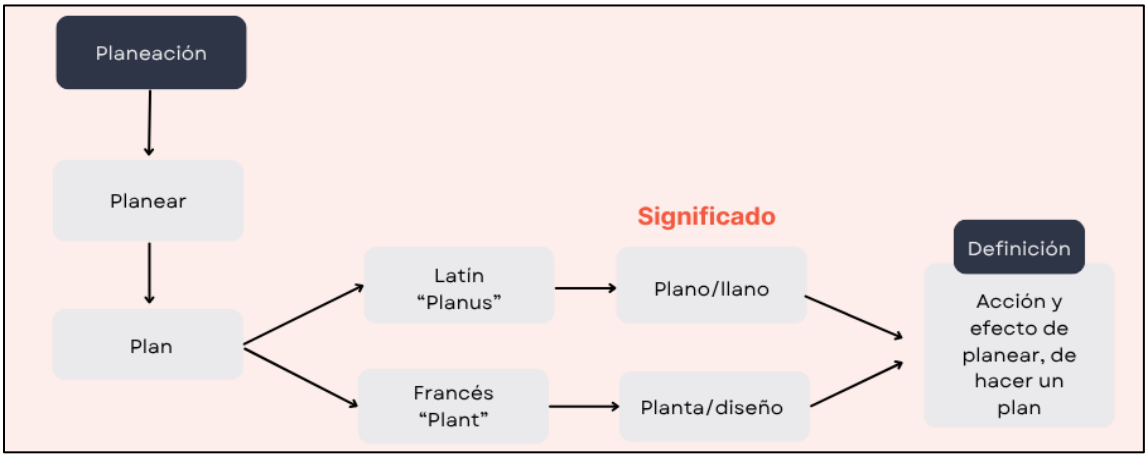
Luego entonces, podemos decir que la planeación les permite a las organizaciones establecer un conjunto de actividades que les ayudan a alcanzar objetivos y metas previamente establecidas, en la que se delimitan los responsables de cada una de ellas, así como los recursos requeridos, con lo cual se incrementan sus probabilidades de sobrevivir y, no solo eso, sino también les brinda herramientas para ser más competitivas y posicionarse en el mercado.

Concepto de planeación

Debido a que en este libro se abordarán aspectos relacionados con la planeación estratégica, partiremos de la revisión de lo que el término *planeación* significa, el cual proviene del verbo *planear* y a su vez éste de la palabra *plan* que tiene dos orígenes, uno latín "planus" (plano/llano) asociado con altitud o nivel, y otro francés "plant" (planta/diseño) asociado a dibujos de construcción, donde un plano arquitectónico plasma una ruta trazada que habrá de seguirse para acometer la construcción. El sufijo "cion" encierra el significado de "acción o efecto de", por lo que planeación se entiende como la acción y efecto de planear, de hacer un plan (véase figura 1.1).

Figura 1.1

Origen etimológico de la palabra planeación



Nota. Elaboración propia.

A continuación, se presentan definiciones de algunos autores, las cuales han sido seleccionadas por considerarse describen de una manera clara lo que encierra esta palabra.

- "Es calcular el porvenir y prepararlo" (Fayol, 1916, como se cita en Torres, 2008, p.8)
- "Es el proceso de decidir de antemano qué se hará y de qué manera" (Kast y Rosensweig, 1987, como se cita en Torres, 2008, p.8).
- "Significa definir y establecer una serie de pasos orientados a la obtención de uno o varios resultados, enmarcados en un tiempo determinado" (Lerma y Bárcena, 2012, p.5).
- "Es la previsión de escenarios futuros y la determinación de los resultados que se pretenden obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y definir las estrategias que se requieren para lograr el propósito de la organización con una mayor probabilidad de éxito" (Münch, 2008, p.11).

Al examinar las definiciones anteriores podemos apreciar que las primeras dos, a pesar de ser muy breves, manifiestan que la planeación tiene que ver con la determinación de lo que la empresa espera hacer en el futuro y la forma como pretende realizarlo, enfatizando la de Kast y Rosensweig la toma anticipada de decisiones que implica. Ahora bien, en la definición de Lerma y Bárcena encontramos un elemento fundamental en la planeación, la delimitación del tiempo en el que se esperan alcanzar los resultados deseados, aspecto importante el cual habrá de estipularse para no dar pie a que se prolongue su obtención. Finalmente, en la de Münch, se observa que ésta puntualiza además la finalidad con la que se pretenden alcanzar dichos resultados

Por otra parte, Lerma y Bárcena (2012) asocian la acción de planear con la capacidad de las personas para imaginar el futuro deseado y, por ende, la consideran un arte; el arte de interpretar los acontecimientos del presente para poder lograr los objetivos que se pretende en la medida que aplica el pensamiento creativo, imaginativo y analítico. Con lo cual podemos inferir se requiere de ingenio y creatividad para formular una planeación que conduzca a las organizaciones a alcanzar esos escenarios anhelados, ya que, en caso de no poseerse estas habilidades, la planeación

seguramente se limitará a cuestiones meramente rutinarias que, si bien les permitan a las empresas estar organizadas, no necesariamente incidirá en su progreso.

Finalmente, recordemos que la planeación es la primera etapa del proceso administrativo que, junto con la organización, forman parte de la fase mecánica en la que se establece lo que habrá de hacerse, a la que le sigue la fase dinámica en la cual se ponen en marcha los planes trazados con antelación, estando conformada por las etapas de dirección y control.

Tipos de planeación

Al hablar de planeación dentro del ámbito organizacional vamos a encontrar con que existen muchos tipos de planeación, puesto que hay diversas clasificaciones que la distinguen dependiendo de ciertos aspectos en los que se enfocan. En la tabla 1.1 se presentan algunas de las clasificaciones más utilizadas que tienen una relación más estrecha con la planeación estratégica -tema central de este libro-, en las que se incluye una breve descripción de cada tipo de planeación a fin de favorecer su comprensión.

Tabla 1.1

Tipos de planeación

Criterio	Planeación
Dependiendo del periodo de tiempo que abarca	• **Corto plazo:** aquella que comprende un periodo de planeación que va desde un par de días, semanas, meses, hasta máximo 1 año. • **Mediano plazo:** aquella que abarca un periodo de 1 a 3 años. • **Largo plazo:** aquella que comprende periodos superiores a 3 años, por lo regular 4 o 5 años, aunque en algunos casos suelen ser más.
De acuerdo con el nivel jerárquico en que se realiza	• **Estratégica:** es la que se realiza en el nivel jerárquico más alto por los directivos o gerentes generales, mediante la cual se determina el rumbo que habrá de seguir la organización en el largo plazo, así como las estrategias necesarias que permitan alcanzar los objetivos fijados. • **Táctica:** es realizada en el segundo nivel jerárquico dentro de una organización por los encargados de las distintas áreas funcionales, a mediano plazo, siendo más específica que la anterior, pero sin caer en un exceso de detalle, a través de la cual se contribuye a alcanzar los objetivos estratégicos. • **Operativa:** es la que se realiza en los niveles inferiores de una organización, regularmente del tercer nivel jerárquico en adelante, por los administradores o encargados de supervisar que se efectúen las actividades rutinarias y cotidianas dentro de la empresa, es a corto plazo y es una planeación muy detallada que coadyuva a alcanzar los objetivos tácticos.
Dependiendo de su naturaleza	• **Formal:** aquella que, como su nombre lo indica, se establece de manera formal dentro de la organización quedando plasmada por escrito, lo que facilita su seguimiento, y que es producto de un proceso sistemático, por lo general comprende un amplio periodo de tiempo. • **Informal:** aquella que las organizaciones realizan de manera espontánea, sin que se lleve a cabo un proceso sistemático, la cual no se encuentra plasmada en algún documento y es transmitida verbalmente, comúnmente abarca un periodo de tiempo breve.

Nota. Elaboración propia.

En las clasificaciones anteriores es común que se den algunas discrepancias entre autores, ya que en ocasiones consideran distintos criterios, por ejemplo, en el caso de la planeación a corto, mediano y largo plazo resulta frecuente que no coincidan los tiempos contemplados en cada una de estas, o en lo que respecta a la clasificación de planeación de acuerdo con el nivel jerárquico en el que se realiza, algunos autores solamente consideran a la planeación estratégica y la operativa argumentando que la planeación táctica se realiza simultáneamente dentro de estas por lo que no necesariamente se requiere abrir un nivel más de planeación.

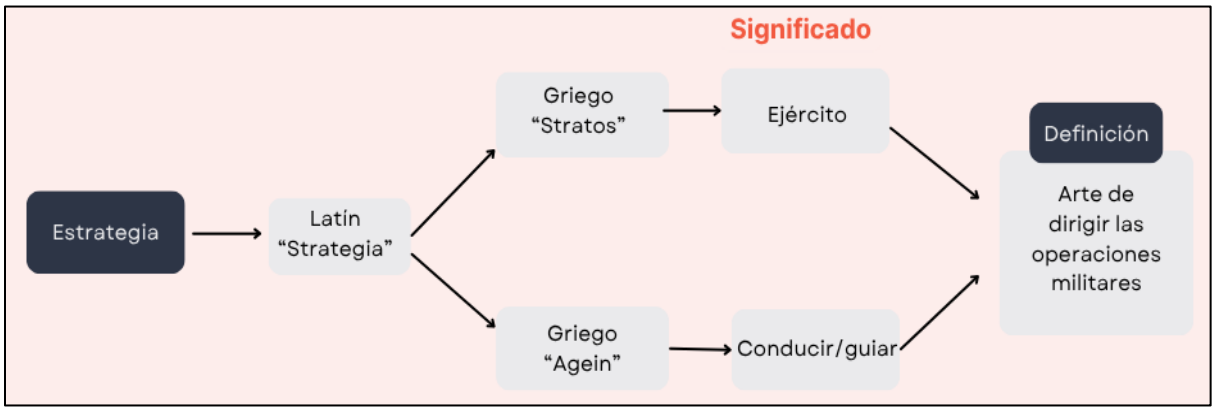
Concepto de estrategia

Habiendo definido a la planeación revisemos el significado del segundo término imbricado en la planeación estratégica, la *estrategia*, una de las palabras más utilizadas en el mundo de los negocios y las organizaciones.

De acuerdo con su origen etimológico este vocablo se deriva del latín "strategia", que a su vez procede de los siguientes términos griegos "stratos" (ejército) y "agein" (conducir / guiar), conceptualizándose como el arte de dirigir las operaciones militares (véase figura 1.2).

Figura 1.2

Origen etimológico de la palabra estrategia



Nota. Elaboración propia.

Como se distingue, el término surgió en el campo militar, sus antecedentes los podemos encontrar en el año 300 a.C. cómo lo menciona Sun Tzu (2006) en su libro *El arte de la guerra*, donde el fin que perseguían las tropas era derrotar al enemigo y, por consiguiente, obtener la victoria en las batallas que fueran necesarias hasta ganar la guerra, lo que les permitiría conseguir un mayor poderío. Para lograrlo, quien estuviera al mando del batallón -el gran estratega- debía ser capaz diseñar, de una manera ingeniosa, los caminos a seguir por su ejército a fin de sorprender a sus contrincantes y vencerlos, después de haber analizado minuciosamente sus movimientos y su forma de proceder en la guerra, así como haber examinado cómo eludir sus fortalezas y atacar sus debilidades. Posteriormente, su uso se fue extendiendo en diferentes ámbitos, así en 1944 Von Newman y Morgerstern lo introdujeron en el mundo académico con la Teoría de los Juegos; años más tarde, en 1962, fue adoptado en el sector empresarial dentro de la Teoría de la Dirección,

quedando plasmado en el libro *Estrategias Corporativas* de Igor Ansoff; luego, en 1984, se incorporó en el campo de la Pedagogía centrándose en estrategias educativas, metacognitivas, de aprendizaje, entre otras; hasta trasladarnos a nuestros días, en donde la gran mayoría de organizaciones e individuos la emplean, con lo que se ha llegado a convertir en la herramienta de dirección más utilizada en el mundo.

Al extrapolar la definición anterior al ámbito empresarial tenemos que las estrategias son las rutas trazadas que permiten alcanzar el futuro deseado, delimitan el cómo habrá de lograrse aquello que se ha soñado. Puesto que lo que se ha planeado siempre se podrá alcanzar de diversas maneras, en un mayor o menor tiempo, a través de diversas vías, involucrando más o menos recursos. David (2013) define a las estrategias como "los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo; son posibles cursos de acción que requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa" (p. 11).

Luego entonces, las empresas -como las tropas en la guerra- compiten entre sí, en este caso para obtener una mayor participación de mercado, dicho de otra manera, para posicionarse en la mente de los consumidores por encima de la competencia y ganar su preferencia. Es aquí donde la estrategia reviste un papel preponderante, ya que gracias a esta las empresas son capaces de desarrollar una ventaja competitiva que les permita debilitar y derrocar a su enemigo, otorgándole al consumidor algo que la competencia aun no le ha dado, por ejemplo, alguna innovación o valor agregado al producto o servicio que ofrece, o bien, brindándole lo mismo que ésta pero en mejores condiciones, ya sea a un precio menor, con un servicio post venta mejorado, una garantía extendida sin costo adicional, etc.

Planeación estratégica

La planeación estratégica, a la que en la actualidad se le refiere en muchos casos de manera indistinta como administración estratégica, o dirección estratégica, en virtud de la evolución que ha tenido a través del tiempo, integra los elementos de la planeación y de la estrategia anteriormente presentados. Sin embargo, el término planeación estratégica es mayormente utilizado en el mundo de los negocios, en tanto que los otros dos son empleados primordialmente en el ámbito académico. Enseguida se presentan algunas definiciones que permiten identificar estos elementos:

- "Proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente a las expectativas que se hayan generado" (Drucker, 1984, p.133).
- "Proceso que sirve para formular y ejecutar las estrategias de la organización con la finalidad de insertarla, según su misión, en el contexto en el que se encuentra" (Chiavenato, 2017, p.27).
- "Arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos" (David, 2013, p.5).

Definida como proceso, arte o ciencia, también es considerada una herramienta administrativa muy valiosa que ayuda a las organizaciones, tanto del sector privado como del sector

público, no solo a tener claridad del rumbo que habrán de seguir en un mundo turbulento que registra cambios agigantados a una velocidad extraordinaria, sino además, contribuye a que logren desarrollar una ventaja competitiva que les permita hacer frente a los retos que se les presenten y, de esta manera, puedan permanecer en el mercado así como expandir sus horizontes.

Peter Drucker fue uno de los pioneros en realizar aportaciones a la planeación estratégica; introdujo dos conceptos que hoy en día son la base de la planeación estratégica, la *administración por objetivos,* la cual apuntalaba que una organización sin objetivos era como una nave sin rumbo y que toda la organización, desde la cima hasta la base, debía participar en establecer los objetivos y observar sus avances, y el *capital intelectual,* conformado por equipos multifuncionales encargados de desempeñar el trabajo de quienes habrían de ser liderados por la persona que tuviera más conocimientos (Chiavenato, 2017).

Los primeros indicios de la planeación estratégica se hallan en la década de 1950, gozando de una mayor aceptación entre mediados de 1960 -fecha en que se reconoce formalmente su origen- hasta mediados de 1970, periodo en que se le llegó a considerar la solución a todos los problemas al grado que muchas empresas norteamericanas desarrollaron una fuerte obsesión con ella, por los múltiples beneficios que les proporcionaba. Pero como todo auge tiene sus límites, en la década de 1980 comenzó a registrar un declive, ya que los diversos modelos de planeación dejaron de generar los rendimientos esperados en aquel entonces. No obstante, la década de 1990 hizo resurgir a la planeación estratégica, y, desde entonces y hasta la fecha, este proceso se aplica ampliamente en el mundo de los negocios (David, 2013).

Características de la planeación estratégica

La planeación estratégica posee algunos rasgos particulares que la distinguen de los diferentes tipos de planeación que existen, los cuales se abordaron previamente. A continuación, se enlistan sus características principales:

- Es a largo plazo, comprende por lo general un horizonte temporal de 3 a 5 años, aunque puede ser mayor.
- Abarca a toda la organización en su conjunto, con todas sus áreas y los recursos que posee, aunque puede aplicarse a áreas o procesos específicos, si así se desea.
- Está a cargo de la alta gerencia o dirección, ubicándose en el nivel jerárquico más alto de la organización.
- Es formal, resultado de un proceso sistematizado debidamente estructurado, el cual se plasma por escrito en un documento oficial que es divulgado a todo el personal.
- Corresponde al plan mayor de la organización al que se subordinan todos los demás planes y programas.
- Su contenido es genérico, sintético y de fácil comprensión, no tiene un gran nivel de detalle.
- Las decisiones que comprende son vitales para la organización, de alto riesgo y con un gran nivel de responsabilidad.
- Contiene objetivos claros, viables, cuantificables.
- Comprende un conjunto de acciones racionales.
- Entrelaza la parte creativa y analítica de las personas que la realizan.

- Es flexible, puesto que puede ajustarse cada vez que resulte necesario para aproximarse lo más cercano posible a los escenarios planteados.
- Es participativa, en su proceso se involucran los diferentes colaboradores de la organización, no solo la alta dirección.
- Su parámetro de medición es la eficiencia, eficacia y efectividad.
- Es una herramienta que reduce el riesgo y la incertidumbre.
- Se puede utilizar en todo tipo de organizaciones, ya sean del sector público como del privado.

Dirección y planeación estratégica

Los directivos de una organización tienen diversos deberes administrativos inherentes al cargo que desempeñan dentro de esta. Henry Fayol, creador del proceso administrativo, descubrió que, para realizar una buena gestión y llevar a cabo la práctica administrativa de una manera ordenada y sistematizada que les permita a las organizaciones alcanzar sus objetivos resulta imprescindible realizar las siguientes funciones: planear, organizar, dirigir y controlar. Es así que, los altos directivos al mando de una empresa, de manera continua, planean lo que harán en el futuro a fin de tener claridad en el rumbo que habrán de seguir, al mismo tiempo organizan y delegan las tareas y responsabilidades entre el personal necesarias para alcanzar lo previsto, asignan los recursos de los que dispone la empresa procurando optimizar su uso, así como ejecutan las acciones contempladas en la planeación, dirigen los esfuerzos de los colaboradores y se encargan de vigilar que las acciones planificadas se realicen como fueron trazadas, entre muchas cosas más que les implican constantemente tomar decisiones que impactan en el desarrollo de la empresa. Debido a que en el ejercicio diario los directivos llevan a cabo estas funciones de forma simultánea, resulta difícil separarlas.

En lo concerniente a la planeación, si bien desde un punto de vista teórico se le considera a ésta como el punto de partida del quehacer administrativo, correspondiendo a la primera fase del proceso administrativo a la que le han de seguir las siguientes fases que fueron señaladas con antelación, vemos que esta función nunca la dejan de realizar los directivos, al contrario, la ejecutan permanentemente, primordialmente cuando se trata de la planeación a corto plazo. Ya que, tratándose de la planeación estratégica, no siempre resulta así puesto que, como se señaló previamente, muchas organizaciones no suelen realizar este tipo de planeación formal a largo plazo, pero en el caso de las que sí hacen uso de ella, para los directivos es una más de sus múltiples funciones la cual formulan cada determinado periodo de tiempo (3 a 5 años por lo regular), no obstante, periódicamente la actualizan conforme detectan desviaciones que pudieran estar obstaculizando alcanzar los objetivos fijados, o con el fin de adaptarla al cambiante contexto que les rodea.

Pero ¿quién es el encargado de realizar la planeación estratégica dentro de la organización? Si bien es cierto, la alta dirección, encabezada por el presidente o director corporativo, es a quien le corresponde conducir este proceso por ser la persona que tiene la autoridad y facultad para tomar las decisiones estratégicas de la empresa y que además posee una visión global de la misma, también es una función y responsabilidad que le atañe a cualquier otro directivo, independientemente del nivel organizacional en que se ubique.

Torres (2008) menciona que para que el proceso de la planeación estratégica resulte más efectivo, se utiliza en los distintos niveles organizacionales, tanto en los niveles de la alta dirección como en los niveles de gerencia que atienden las funciones y operaciones. Es así como la dirección corporativa guía el proceso de planeación estratégica que incide en el resto de los niveles jerárquicos de la corporación, de tal suerte que la visión, misión y objetivos del más alto nivel, se constituyen en guías para niveles inferiores en la jerarquía. Además de que los directivos de estos niveles jerárquicos son los responsables de echar a andar los programas y proyectos contenidos dentro del plan estratégico y de supervisar que las actividades y tareas se ejecuten de la mejor manera optimizando los recursos con los que cuentan. Por otra parte, no olvidemos que la planeación estratégica es un proceso participativo, por lo que, al formular, implementar y evaluar el plan estratégico se habrán de involucrar a los directivos de los distintos niveles jerárquicos y de las diferentes áreas de la organización.

Como es de suponerse, existe una estrecha relación entre todos los niveles jerárquicos y la planeación estratégica, ya que aun cuando en cada nivel organizacional se lleva a cabo un tipo y nivel específico de planeación, todas se encuentran enmarcadas con la planeación estratégica de tal manera que cada una de ellas contribuye a alcanzar los objetivos generales comprendidos en esta. Lo anterior queda expresado en la tabla 1.2:

Tabla 1.2

Relación entre los niveles organizacionales y la planeación estratégica

Nivel Organizacional	Puesto	Tipo de planeación	Nivel de planeación
Corporativo	Director Corporativo	Planeación estratégica	Plan
Funcional	Gerente	Planeación táctica	Programa Proyecto
Operativo	Supervisor	Planeación operativa	Actividad Tarea

Nota. Elaboración propia adaptado de Torres (2008).

Intuición versus planeación estratégica

Ahora bien, se ha mencionado ya que la planeación estratégica es el resultado de un proceso formal, sistematizado, objetivo y racional, no obstante, hay quienes identifican a la intuición como un elemento también presente en este proceso. Para David (2013) la intuición es muy útil al tomar decisiones, en particular en situaciones de gran incertidumbre o con pocos precedentes. También es útil cuando existen variables altamente interrelacionadas o cuando se debe elegir entre varias alternativas plausibles. Si, como lo cita en su libro *Conceptos de administración estratégica*, hasta el mismísimo Albert Einstein reconoció la importancia de la intuición cuando dijo "Creo en la

intuición y en la inspiración. A veces tengo la seguridad de que estoy en lo correcto, aunque no sepa la razón. La imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, mientras que la imaginación abarca el mundo entero" (Sloan, 1941como se cita en David, 2013, p.7). Por supuesto tiene razón lo que este gran genio dijo, y es que, a través de la intuición, de esos destellos de luz que de repente vienen a la mente de los directivos como una epifanía, líderes empresariales han tomado grandes decisiones llevando a sus empresas por rumbos no pensados, logrando alcanzar lo que de momento era inimaginable. Lo cuestionable aquí o en lo que debemos detenernos a pensar es ¿cuántos directivos tienen esas habilidades intuitivas extraordinarias para formular estrategias que resulten excepcionales para las organizaciones? la realidad es que suelen ser muy pocos los afortunados que gozan de dichas cualidades. Pero, además habría que preguntarse ¿cuántos de ellos aciertan en su intuición? porque muchas veces la intuición falla y si las decisiones se toman únicamente por intuición, sin analizar los hechos y el contexto, ni prever lo que pudiera suceder si las cosas no resultan como se espera, las consecuencias pueden llegar a ser fatales e irreversibles, al grado de que algunas empresas se vean obligadas a cerrar sus puertas y dejen de existir.

Por ello, debe haber un equilibrio entre intuición y racionalidad, no todo debe dejarse a la intuición para evitar apostarle todo a una simple corazonada; así como tampoco todo debe ser producto de un proceso metódico en el que únicamente los directivos sigan una serie de pasos que los expertos afirman producen excelentes resultados. Como ocurre con una receta de cocina, en la que al seguir los pasos tenemos la certeza que obtendremos el platillo deseado, esto no garantiza que quedará igual de exquisito como cuando es elaborado por un chef reconocido, quien le pone su toque especial a la receta. El pensamiento intuitivo y el pensamiento analítico habrán de complementarse para potencializar las bondades que cada uno de estos proporciona, maximizando con ello los beneficios para la organización, así como minimizando los riesgos a los que están expuestas. Como Drucker dijo "Creo en la intuición sólo si está disciplinada. Los artistas de la *corazonada* que diagnostican, pero no investigan los hechos, son los que en medicina matan personas, y en la administración acaban con las empresas" (Nelson, 1985 como se cita en David, 2013, p.7), esta postura se percibe más sensata en el mundo empresarial.

Determinantes del éxito de la planeación estratégica

¿Cuántas veces nos ha sucedido que planeamos cosas que deseamos hacer en el futuro y por una u otra razón no podemos lograrlo? probablemente serán muchas. En ocasiones esto puede deberse a factores atribuibles a nuestra persona, por ejemplo, la falta de compromiso, disciplina o de tiempo para realizar las acciones necesarias para alcanzar nuestras metas; pero, en otros casos, depende más bien del entorno quedando fuera de nuestro alcance conseguirlas, como sería el dejar de percibir un ingreso o que éste se vea disminuido debido a una contracción del mercado laboral o a una recesión económica.

Esto es algo común que les sucede también a las organizaciones cuando planean su futuro, ya sea inmediato como a largo plazo, puesto que no siempre resulta todo como lo esperan. Si bien es cierto, en el corto plazo pueden presentarse escenarios diversos a los previstos en una planeación operativa, a medida que aumenta el tiempo comprendido en la planeación se incrementa el riesgo y la incertidumbre en virtud de que una mayor cantidad de sucesos no contemplados pueden ocurrir, lo que seguramente alterará el rumbo de las cosas repercutiendo en que no se logren alcanzar todos

los objetivos fijados o que estos se alcancen parcialmente, como ocurre en la planeación estratégica la cual es a largo plazo.

No obstante, para que la planeación estratégica produzca los beneficios esperados a la organización hay varios aspectos determinantes de su éxito que se deben tomar en cuenta al momento de formularla. Lerma y Bárcena (2012) hacen alusión a estos señalando los requerimientos básicos con los que debe contar una empresa al desarrollar el plan de desarrollo estratégico, lo cual se puede apreciar en la tabla 1.3:

Tabla 1.3

Requisitos básicos para elaborar el plan de desarrollo estratégico

Requisito	Descripción
Información	Se debe contar con información tanto del mercado como del entorno (clientes, competencia, leyes, reglamentos, niveles de inflación, etc.), así como del interior de la empresa (índices de producción y venta, personal que labora en la empresa, recursos financieros con los que cuenta, etc.).
Capacidad de análisis, visión y síntesis	Los involucrados en la planeación estratégica deben ser capaces de interpretar, jerarquizar y coordinar la información de que dispongan, así como de vislumbrar el futuro tomando en cuenta las potencialidades y debilidades de la organización, además de las oportunidades y amenazas que presente el mercado y el entorno y, con base en ello, diseñar estrategias y acciones que permitan alcanzar el futuro deseado.
Capacidades ejecutivas	Estas capacidades deben permitir llevar a la práctica las decisiones o rutas de acción determinadas para que no se queden solamente en papel.
Búsqueda continua de lo práctico y eficiente	Se debe adecuar constantemente a las situaciones y cambios internos y externos que se vayan suscitando, procurando siempre obtener los mejores resultados, con la menor inversión, en el menor tiempo, y con el mínimo esfuerzo.
Laboriosidad y detalle en la realización del diseño	La elaboración del plan estratégico debe resultar de un trabajo complejo, racional, imaginativo y minucioso, el cual se pueda presentar en el documento de la forma más sencilla y amigable posible.

Nota: Elaboración propia adaptado de Lerma y Bárcena (2012).

Otro insumo también requerido son los planes de desarrollo estratégicos previos de la organización, si es que los hubiera, ya que estos habrán de ser el punto de partida en la nueva planeación que se vaya a realizar; así como también el plan de desarrollo institucional vigente, en aquellos casos en que una organización forme parte de un corporativo, puesto que habrá de estar alineada con este. Tratándose de organizaciones del sector público, éste habrá de formularse apegándose a los planes municipales, estatales y/o nacionales de desarrollo, según sea el caso.

Por otra parte, existen algunos errores que suelen cometerse al realizar la planeación estratégica, los cuales deben evitarse a fin de alcanzar el éxito deseado. David (2013) identifica los siguientes:

- Utilizar la planeación estratégica para obtener el control de las decisiones y los recursos.

- Realizar la planeación estratégica sólo para satisfacer requisitos regulatorios o de acreditación.
- Pasar con demasiada rapidez del desarrollo de la misión a la formulación de estrategias.
- No comunicar el plan a los empleados y dejar que continúen trabajando sin saber nada.
- Dejar que los altos directivos tomen muchas decisiones intuitivas que entren en conflicto con el plan formal.
- Que los altos directivos no apoyen activamente el proceso de la planeación estratégica.
- No utilizar los planes como estándar para medir el desempeño.
- Delegar la planeación a un "planeador" en vez de involucrar a todos los gerentes.
- No involucrar a los empleados clave en todas las fases de la planeación.
- No crear un clima de colaboración que apoye el cambio.
- Ver la planeación como algo innecesario o sin importancia.
- Ocuparse demasiado en los problemas actuales ocasionados por falta o insuficiencia de planeación.
- Formalizar tanto la planeación que no haya cabida para la flexibilidad y la creatividad. (p.17).

Tomando en cuenta lo anterior, es más probable que la planeación estratégica se formule e implemente con éxito y cumpla con los fines para los cuales fue elaborada.

Resumen

Hoy más que nunca las organizaciones tienen la necesidad de planear, el mundo se enfrenta a cambios cada vez más veloces que las orillan a prever los diversos escenarios que pueden llegar a suscitarse en el futuro. Por ello, es importante delimiten el rumbo que habrán de seguir y establezcan cómo harán para lograrlo, para no quedar a merced de los vaivenes del mercado. Desafortunadamente muchas empresas se resisten a planear, las razones son diversas, entre ellas se encuentra la idea que se tiene de que los planes son rígidos o que hay sorpresas que difícilmente pueden ser previstas. Pasando por alto los beneficios que la planeación les puede brindar, como lo es ayudarlas a forjar su propio destino.

Hay distintos tipos de planeación, los cuales hacen alusión a diferentes criterios empleados para clasificarla, entre los más usuales se hallan: dependiendo del periodo que abarca (a corto, mediano y largo plazo); de acuerdo con el nivel jerárquico en que se realiza (estratégica, táctica y operativa) y según su naturaleza (formal e informal).

A los medios a través de los cuales se alcanzarán los objetivos a largo plazo se les conoce como estrategias, éstas representan los posibles cursos de acción que habrán de tomarse, las cuales requieren de decisiones por parte de los altos directivos y de grandes cantidades de recursos de la empresa.

La planeación estratégica integra los elementos de la planeación y la estrategia. Es concebida como arte, ciencia, proceso o herramienta que ayuda a las organizaciones a desarrollar una ventaja competitiva mediante la formulación de estrategias que les permitan hacer frente a los retos que se les presenten y, de esta manera, puedan permanecer en el mercado, así como expandir sus horizontes.

Se trata de una planeación formal a largo plazo que está a cargo de la alta dirección, la cual abarca a toda la organización, aunque puede aplicarse a áreas o procesos específicos, su contenido es genérico, contiene objetivos claros y cuantificables, es flexible, resultado de un proceso participativo y se puede utilizar en todo tipo de organizaciones, sean estas públicas o privadas.

Pese a que la planeación estratégica es un proceso sistematizado, objetivo y racional, entrelaza también la parte creativa de las personas que la realizan; la intuición juega un papel relevante, gracias a ella, líderes empresariales han tomado grandes decisiones que han llevado a sus empresas por rumbos no pensados alcanzando logros inimaginables. No obstante, debe existir un equilibrio entre intuición y racionalidad, puesto que a veces la intuición suele fallar y si todo se le deja a esta, puede haber consecuencias fatales para las organizaciones.

A fin de garantizar que la planeación estratégica produzca los beneficios esperados, hay requerimientos con los que se debe contar, entre los que sobresalen: disponer de información tanto de la empresa como del mercado; poseer capacidades ejecutivas, de análisis, visión y síntesis; así como contar con los planes de desarrollo estratégicos previos y el plan de desarrollo institucional vigente, si fuera el caso. De igual manera, se debe evitar incurrir en los errores más comunes que ocurren al realizar este tipo de planeación como, por ejemplo, realizar este tipo de planeación para satisfacer requisitos regulatorios o no comunicar el plan a los empleados.

Bibliografía

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica.* (14ª. ed.). Pearson Educación.

Drucker, P. (1984). *La gerencia: tareas, responsabilidades y prácticas*. El Ateneo.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* (3ª. ed.). Mc Graw Hill.

Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica.* Alfaomega.

Münch, L. (2008). *Planeación estratégica. El rumbo hacia el éxito.* (2ª. ed.). Editorial Trillas.

Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* (2ª. ed.) Alfaomega, ESIC.

Sun, T. (2006). *El arte de la guerra.* (6ª. ed.). Grupo editorial Tomo.

Torres, Z. (2008). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria.

Capítulo 2

El plan de desarrollo estratégico

Como se mencionó en el capítulo anterior, la planeación estratégica es el proceso por medio del cual la alta dirección habrá de definir el conjunto de estrategias que le permitan alcanzar sus objetivos organizacionales en el mediano o largo plazo, basadas en su razón de ser y considerando hacia dónde quiera dirigir sus esfuerzos para lograr ubicarse en un escenario deseado. Proceso que implica delimitar varios aspectos, entre estos, el conjunto de acciones que deberán llevarse a cabo para alcanzar lo planeado, de tal manera que exista claridad de todo aquello que se requiera hacer y del orden en que deberá realizarse; designar a los responsables que estarán a cargo de ellas a fin de que no exista confusión de a quién le corresponde coordinar y/o ejecutar cada una de las acciones; presupuestar los recursos que se requerirán para echar a andar el plan estratégico y de esta forma la organización pueda gestionarlos oportunamente, en caso de no disponer de ellos; entre otros.

Para que este proceso se lleve a cabo de manera oportuna, sistematizada y eficiente habrá de documentarse, plasmarse por escrito, para que cualquier colaborador o persona involucrada en su implementación pueda consultarlo en el momento que lo requiera, las veces que sea necesario. El documento que concentra y sintetiza todo este proceso es precisamente el *plan de desarrollo estratégico,* al que nos referiremos en el libro también como *plan estratégico,* instrumento de gran utilidad en el mundo empresarial que coadyuva a que las organizaciones delineen el rumbo que habrán de seguir para lograr la competitividad requerida, cada vez mayor, en un entorno cambiante caracterizado por el riesgo y la incertidumbre que prevalece, la cual les permita permanecer en el mercado y crecer.

El objetivo de este segundo capítulo es delimitar qué es el plan estratégico al tiempo de diferenciarlo con otros documentos con los cuales se le suele confundir, resaltar su utilidad, así como las características que habrá de poseer para cumplir con la finalidad que persigue. También que el lector identifique cuáles son los elementos que lo integran y esté consciente de la importancia de tener una adecuada presentación la cual facilite su comprensión y debida implementación, además de darlo un debido seguimiento y control para garantizar su correcta ejecución.

¿Qué es el plan estratégico?

De igual manera que ocurre en el caso de la planeación estratégica, cuando nos referimos al plan estratégico vamos a encontrar una gran cantidad de definiciones sobre este concepto. Revisemos enseguida algunas de estas. Para Sainz de Vicuña (2012):

> Al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado "hoy" (es decir, en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección), en referencia a lo que hará en los próximos tres años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders). (p.29)

Por su parte, Lerma y Bárcena (2012) indican que el plan estratégico:

> Es el documento guía que, congruente con la razón de ser de la organización, le muestra el camino a seguir para que en forma integral y coordinada logre lo que desea ser y hacer a largo plazo, de 3 a 5 años. (p. 30)

En las definiciones anteriores podemos apreciar un elemento común que contienen el cual está relacionado con lo que la empresa desea hacer en el futuro, en un periodo que va más allá de los 3 años, es decir, en un mediano a largo plazo. Lo cual debe quedar estipulado en el plan estratégico para guiar a los integrantes de la organización en su consecución, dándoles indicaciones puntuales de las acciones que habrán de llevar a cabo.

Una reflexión interesante realizada por Lerma y Bárcena es que para ellos hacer un plan estratégico es como si usáramos unos lentes especiales para agudizar nuestra vista. Al usarlos, se consigue enfocar cosas mucho más lejanas de lo que se está acostumbrado a ver, como ocurre con los binoculares o telescopios. Así, se percibe toda una dimensión visual que antes era completamente desconocida y ajena a nosotros. Y es que en el plan estratégico justamente se plasma, en el presente, aquel escenario lejano que son capaces de visualizar a través de esas gafas especiales quienes participan en su formulación y que, de llevarse al pie de la letra, puede volverse una realidad si se ejecutan las acciones previstas.

Lo que no es el plan estratégico

Algunas organizaciones en su diario proceder utilizan diversos instrumentos de planeación como referente para conducir el rumbo de sus operaciones, no solamente la planeación estratégica. Lerma y Bárcena (2012) mencionan la relevancia de no confundir al plan estratégico con otros documentos que también guían el actuar de la Dirección, lo cual es algo común que suceda, como con el plan de negocios, el plan a largo plazo, el plan rector o el plan de marketing. Analicemos a continuación cuáles son estas diferencias:

El *plan de negocios* es un documento en el que se plantea un nuevo proyecto comercial de una empresa que se desea emprender, el cual puede estar centrado en un producto, un servicio, o en la empresa en su conjunto; éste se elabora antes de la realización de una inversión para

presentarlo a posibles inversionistas o a las fuentes de financiamiento que se espera proporcionen los recursos requeridos. En este documento se describe cómo se piensa operar y desarrollar el negocio en un periodo determinado. Por ejemplo, un Plan de negocios para la creación de una cafetería o un Plan de negocios para la apertura de una nueva sucursal de una papelería.

Por su parte, el *plan a largo plazo* delimita lo que una empresa desea realizar en el futuro, en los próximos años (por lo regular en un horizonte comprendido de 3 a 5 años en adelante) y cómo deberá efectuarlo, sin que necesariamente sea estratégico, ya que su finalidad es clarificar el conjunto de actividades que deberán realizarse de manera sistematizada a fin de reducir ineficiencias en el camino y alcanzar los objetivos trazados. Como cuando una empresa dentro de su planeación para este periodo de tiempo contempla acciones de capacitación, suministro de materiales, mantenimiento de infraestructura, adquisición de mobiliario y equipo, entre otras.

En tanto que el *plan rector* es aquel que coordina todos los demás planes y acciones de las distintas áreas de la organización para que se realicen conforme a sus lineamientos y se mantenga por la senda de la competitividad. Es el documento guía que da dirección a todas las acciones de la organización, es el eje central del que se desprenden otros documentos de planeación como el plan estratégico y los planes operativos anuales. Por ejemplo, el Programa de Trabajo 2021 – 2025 Por una transformación integral de la Universidad Veracruzana, sobre el cual las Vice-Rectorías y las distintas entidades y dependencias universitarias formulan sus planes de desarrollo.

Otro documento con el que también se llega a confundir al plan estratégico es con el *plan de marketing,* el cual concentra las estrategias y tácticas de mercadotecnia que la empresa habrá de implementar en un periodo de tiempo determinado para alcanzar sus objetivos de mercadeo. Comprende estrategias de comercialización y publicidad para llegar a un público objetivo a fin de generar clientes potenciales, promocionando a la empresa y a la marca en su conjunto. Por ejemplo, el Plan de marketing de Grupo Bimbo para lineamientos de comunicación responsable o el Plan de marketing de Coca-Cola: Todo es mejor cuando somos abiertos.

Como puede apreciarse, cada uno de estos legajos de planeación persigue objetivos particulares, posee características propias y se elabora en circunstancias distintas; aunque contengan algunos apartados comunes y a veces suela referirse a ellos como si se tratara del mismo documento, en realidad son diferentes, por lo que se debe evitar confundirlos y emplearlos debidamente para el fin para el cual fueron formulados.

¿Para qué sirve?

Con lo que se ha mencionado hasta el momento se puede entrever que el plan estratégico es un documento de gran utilidad para las organizaciones el cual les aporta grandes beneficios. Lerma y Bárcena (2012) indican que sirve para:

a. Incrementar la eficiencia y eficacia en el logro de objetivos.
b. Aprovechar de forma racional los recursos.
c. Disminuir la incertidumbre y los riesgos.
d. Ayudar a no perder el camino. (p. 31)

Puesto que al delimitar por escrito lo que se desea conseguir en el futuro y el cómo se pretende alcanzarlo, considerando los recursos requeridos (materiales, humanos, financieros y

tecnológicos), se podrá lograr su optimización y evitar desvíos al tener claridad de lo que deberán realizar los responsables de su ejecución a fin de alcanzar los objetivos planteados.

Por su parte, Sainz de Vicuña (2012) alude que existen 10 motivos fundamentales para realizar un plan estratégico, ya que este útil para:

1. Definir un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente.
2. Enmarcar todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto a futuro.
3. Tomar hoy las decisiones en un marco de actuación a futuro.
4. Dotar a la empresa de una misión que satisfaga las aspiraciones de los grupos de interés.
5. Identificar y definir claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo.
6. Elaborar un plan de comunicación que transmita la identidad corporativa y ponga de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo.
7. Profesionalizar más la gestión de la Dirección.
8. Definir funciones y responsabilidades a niveles clave.
9. Coordinar el proceso de toma de decisión en la empresa, facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permitir el seguimiento y revisión continua de las acciones emprendidas ante cambios importantes.
10. Asegurar la competitividad de la empresa. (p. 34)

Así como también señala existen 10 ventajas por las cuales las organizaciones deben formular este documento:

1. Realza el proceso de toma de decisiones, ya que permite que la empresa cuente con un "foro" en el que se adopten sus decisiones estratégicas.
2. Permite la participación en las decisiones empresariales, propiciando un proyecto común y compartido.
3. Constituye un instrumento muy útil para implementar las decisiones adoptadas, mediante el correspondiente despliegue de objetivos.
4. Propicia un proceso de renovación permanente en la empresa en busca de su competitividad.
5. Justifica o hace más comprensibles las decisiones adoptadas en un momento determinado, y permite comunicar interna y externamente el proyecto empresarial de la forma más eficaz posible.
6. Permite una gestión más profesional y menos basada en improvisaciones.
7. Contribuye a que la Dirección no esté condicionada por las presiones del mercado y/o colectivos internos.
8. Ajusta los recursos disponibles en la empresa a las oportunidades, estableciendo los medios necesarios para la consecución de los objetivos.
9. Conduce a niveles más altos de rentabilidad de las inversiones.
10. Permite detectar oportunidades de cooperación interempresarial con otros agentes que contribuirán a una mejor marcha de la empresa. (p. 35)

Considerando los múltiples beneficios proporcionados por el plan estratégico, es de vital trascendencia que las organizaciones reflexionen sobre la importancia que tiene contar con un documento de esta naturaleza y lo adopten en su proceder, destinando el tiempo y los recursos requeridos en su formulación e implementación.

Características

Ahora bien, para que el plan estratégico sea operable y se convierta en una herramienta realmente útil para lograr lo que la empresa pretende, que los directivos y colaboradores estén interesados en consultar cada vez que lo requieran, debe reunir ciertas características que lo hagan atractivo, comprensible y manejable, además de tener la formalidad necesaria para fungir como directriz en la actuación de todos los miembros de la empresa, ya que de lo contrario se corre el riesgo de que se trate de un documento más que termine guardado en el archivo muerto de la empresa.

En la tabla 2.1 se describen las características que debe poseer:

Tabla 2.1.

Características del plan estratégico

Característica	Descripción
Cuantitativo	Establece cifras numéricas, las cuales dotan de consistencia a los objetivos.
Temporal y actualizable	Ya que su vigencia explícita culmina cuando se alcanza el objetivo u objetivos principales.
Flexible	Por ser modificable ante cambios ambientales o ante la consecución de algunas metas que puedan llevar a la decisión de cambiar una parte o toda la estructura del plan.
Orientado al futuro	Orienta acciones y decisiones presentes en función de uno o varios objetivos que existen dentro de las posibilidades del porvenir.
Normativo	Puesto que describe políticas, programas y directrices específicas en la actuación de la empresa.
Integrador	Tanto la obtención de información como la redacción, así como su implementación, componen a todas las partes de la empresa.
Creíble	Necesita plantear metas que sean asequibles, lógicas y viables y no hablar de utopías o fines que parezcan irrealizables.
Sencillo	Para que pueda ser entendido y seguido por todos, el plan estratégico debe ser lo más práctico posible.
Evaluativo	Da pie a la retroalimentación.

Nota. Elaboración propia adaptado de Lerma y Bárcena (2012).

La lista anterior muestra las características más representativas que todo plan estratégico deberá contener, no obstante, esta no es limitativa sino más bien enunciativa. En la medida en que reúna las características anteriormente descritas, mayor probabilidad tendrá de cumplir con su cometido y que tanto directivos como colaboradores lo utilicen para guiar su actuar.

Elementos

Como todo instrumento de planeación, el plan estratégico está conformado por un conjunto de elementos que es importante identificar al momento de su formulación, ya que cada uno de ellos deberá enunciarse y delimitarse en el documento. En la figura 2.1 se puede apreciar cuáles son estos elementos:

Figura 2.1

Elementos del plan estratégico



Nota. Elaboración propia.

Los primeros elementos (misión, visión y valores) forman parte de la filosofía empresarial, estos reflejan la esencia y razón de ser de la organización; el diagnóstico, tiene como finalidad brindar un panorama general de la situación de la empresa, tanto interna como externa, la cual servirá como punto de partida al formular las propuestas que concentrará el plan estratégico; los objetivos de desarrollo, por su parte, establecen los logros que la empresa pretende alcanzar; finalmente, ejes estratégicos, programas y proyectos son los componentes de la gran estrategia que habrá de seguirse para alcanzar los resultados esperados, parte medular del plan estratégico. En el siguiente capítulo se abordarán detenidamente cada uno de estos elementos, en este apartado la intención es simplemente que el lector identifique cuáles son y se vaya familiarizando con ellos.

Presentación

Para que el plan estratégico pueda ser entendido y seguido por todos debe ser un documento práctico y sencillo el cual habrá de redactarse de una manera clara, para no dar pie a confusiones, pero además habrá de estructurarse de una manera adecuada, siguiendo un orden que facilite su comprensión y en el que se parta de la enunciación de los aspectos generales de la planeación hasta llegar a la delimitación de los aspectos particulares.

Si nos damos a la tarea de consultar algunos planes estratégicos formulados e implementados por distintas organizaciones del sector público y privado, nos vamos a encontrar

con que, si bien todos ellos poseen una estructura un tanto similar, no están presentados de una manera idéntica. Lo cual no debiera sorprendernos, puesto que las estructuras comprendidas en estos varían en función de los lineamientos de presentación y estilo establecidos al interior de cada organización, resultando común que cada una de ellas adopte el formato que considere más pertinente a sus intereses.

Sin embargo, cabe destacar que todos y cada uno de los elementos identificados en el apartado anterior deberán estar contenidos en el plan estratégico, ya sea que se incluyan de manera independiente o se agrupen por rubros, o bien, se presenten en el mismo orden o con una secuencia distinta. Lo importante es que no se omita alguno de ellos para que el plan estratégico contenga todas las directrices que habrán de seguir los involucrados en su ejecución.

En la figura 2.2 se muestra la estructura sugerida a seguir en este libro:

Figura 2.2

Estructura del plan estratégico



Nota. Elaboración propia.

Nótese en la figura 2.2 que, dentro de la estructura del plan estratégico, además de los elementos de la planeación estratégica enunciados en el apartado anterior, hay otras secciones que complementan al plan estratégico, le dan una apropiada presentación, lo hacen un documento manejable y garantizan que lleve de la mano al lector en su comprensión, desde el principio hasta el fin. Como se mencionó previamente, todos estos apartados se desarrollarán en el siguiente capítulo, ya que dentro del mismo se abordará la metodología a seguir en su formulación.

Implementación

La implementación constituye la fase en que la organización se prepara para ejecutar el plan estratégico previamente formulado. Según Chiavenato (2017):

> La ejecución constituye la etapa más tardada, difícil y compleja de todo el proceso de planeación estratégica. Es la suma total de actividades y decisiones requeridas para la puesta en marcha del plan estratégico. No basta con solo diseñar la estrategia; es preciso implementarla y hacerla funcionar en el mundo real. (p.258)

De qué sirve haber realizado una excelente planeación estratégica en la que se haya contado con la participación de varios colaboradores y expertos en la materia, se haya invertido mucho tiempo, dedicación y recursos para diseñar un plan estratégico debidamente fundamentado, completo, bien estructurado, con una presentación ejecutiva, si éste pasa a formar parte de uno más de los documentos de trabajo que permanecerán archivados en la organización. Lo que es algo común que suceda, primordialmente cuando el plan estratégico se formuló para cumplir con un mero trámite o requisito. Y es que un documento de esta naturaleza solo resultará útil y producirá los beneficios esperados si es posible llevar a la práctica lo que fue visualizado por sus creadores y se logró plasmar dentro de este. De lo contrario, sus autores solamente podrán enorgullecerse de ser buenos en la planeación de la estrategia más no en su ejecución.

De acuerdo con Sainz de Vicuña (2012), un artículo publicado por la revista Fortune indica que "menos del 10% de las estrategias eficazmente formuladas son ejecutadas con eficacia" (p. 325). Pero ¿a qué se debe esto? Sucede que las organizaciones suelen enfrentarse a algunas barreras al momento de su implementación, como al hecho de que los empleados no comprendan la visión y misión, manifiesten una falta de compromiso, no estén capacitados para ejecutar la estrategia, los objetivos no estén alineados con la estrategia a largo plazo, se presenten algunos problemas en la operatividad, no haya capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno, no se destine tiempo para realizar el seguimiento y evaluación respetivos, entre otras. Lo que se llega a convertir en un desafío para las organizaciones, ya que no solamente deberán ser capaces de formular adecuadamente las estrategias, sino también de ejecutarlas con eficacia.

Pero además de lo anterior, otro obstáculo con el que se enfrentan las organizaciones es la resistencia al cambio. Y es que "el proceso estratégico siempre constituye un proceso de cambio organizacional, principalmente en su etapa de ejecución, la estrategia es siempre un movimiento de cambio y transformación" (Chiavenato, 2017, p. 253). Cuando los colaboradores están acostumbrados a realizar sus actividades de determinada manera, resulta difícil aceptar el realizar algunos cambios en su proceder o adoptar nuevos métodos de trabajo si no están convencidos del

por qué deben hacer estas modificaciones. La apatía, miedo, incertidumbre, desconfianza, poca tolerancia al cambio, entre otros sentimientos negativos, pueden frenar los planes y dificultar la consecución de los objetivos fijados. Es común que el personal prefiera, en la mayoría de los casos, continuar en su zona de confort. Por ello, resulta fundamental para la alta dirección ser capaz de influir y motivar a su personal, de convencerlo que las acciones comprendidas dentro del plan estratégico ubicarán a la organización en una posición más competitiva que le permita mejorar su situación y permanecer en el largo plazo y, por ende, no solamente ésta resultará favorecida, sino que sus beneficios se extenderán a todas las partes relacionadas. Claro está que para conseguirlo se requerirá de la colaboración de todos los trabajadores. Lograr generar cambios en el comportamiento de los trabajadores es algo indispensable, ya que como lo indican Kotter y Cohen "la clave del éxito o fracaso de las iniciativas de cambio no es nunca la estrategia, la organización o los procedimientos, sino la modificación de los comportamientos de las personas, lo cual, a su vez, depende directamente de sus sentimientos" (Sainz de Vicuña, 2012, p. 326).

Por lo que para materializar las ideas surgidas en la etapa de planeación y poder implementar con eficacia el plan estratégico se requiere considerar algunos aspectos fundamentales, como los especificados en la tabla 2.2:

Tabla 2.2

Aspectos fundamentales en la implementación del plan estratégico

Aspecto	Descripción
Ejercer un liderazgo estratégico	Solo los grandes líderes inspirarán al personal a creer que entre todos podrán alcanzar la visión de la empresa y lograrán que sigan sus pasos y modifiquen su conducta.
Comunicar el plan estratégico	Todos los miembros de la organización deberán conocerlo para estar al tanto del rumbo que seguirá ésta en los próximos años.
Sensibilizar e involucrar al personal	A fin de que todos estén convencidos de la importancia que reviste el plan estratégico y participen de manera entusiasta y comprometida.
Capacitar al personal	En caso de ser necesario para que el personal pueda ejecutar las acciones con eficiencia y eficacia.
Modificar la cultura corporativa	Para alinearla a la estrategia.
Otorgar poder a las personas	Empoderar al personal para incentivar la toma de riesgos y la aplicación de ideas innovadoras.
Adoptar un enfoque de administración por objetivos	Para que haya claridad en los objetivos planteados, todos trabajen en alcanzarlos y se pueda evaluar el rendimiento de los empleados y la productividad de la organización.
Diseñar un plan de incentivos	Los cuales habrán de estar relacionados con la consecución de los objetivos y las estrategias planteadas en el plan estratégico, pudiendo ser económicos o de otra naturaleza.
Gestionar oportunamente los recursos	Para garantizar se disponga de los recursos conforme lo previsto en el plan.

Nota. Elaboración propia.

Seguimiento y evaluación

Si el plan estratégico pudo ponerse en marcha y ejecutarse habrá de llevarse a cabo un seguimiento y evaluación, ya que seguramente no todo saldrá según lo planeado. Casi siempre se presentarán cambios, desviaciones, obstáculos, maniobras, retrocesos, etc. (Chiavenato, 2017).

Al planear se toman en cuenta ciertas variables que se vislumbra se pueden llegar a presentar dentro del horizonte comprendido por la planeación; no obstante, al implementarse el plan estratégico muy probablemente algunas de ellas sufrirán alguna alteración o se presentarán algunas otras más no contempladas dentro de la planeación inicial. Y es que el ambiente tanto interno como externo de una organización se encuentra en constante cambio. Por esta razón resulta indispensable monitorear cómo se va ejecutando el plan conforme se implementa, durante el transcurso de todas sus etapas, y no hasta después de su implementación total.

El *seguimiento* se refiere a la revisión minuciosa y puntual que habrá de realizarse al plan para conocer el grado de avance que éste lleve en diferentes momentos y detectar si las acciones contempladas dentro del mismo se han podido implementar conforme a lo previsto o, si no es así, identificar cuáles de ellas no ha sido posible ejecutar y las causas que lo han impedido. En el seguimiento habrá de compararse lo planeado al momento de formular el plan estratégico, considerando los tiempos previstos para ejecutar cada acción, contra lo realmente realizado al efectuar este proceso.

El seguimiento podrá ser mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual, según lo considere más conveniente la alta dirección, debiendo quedar plasmado por escrito dentro del plan estratégico para estar conscientes de la periodicidad con que habrá de realizarse y poder programar las revisiones oportunamente. Considerando que el personal suele tener muchas responsabilidades inherentes al cargo desempeñado dentro de la organización, un seguimiento frecuente al plan resultaría un tanto abrumador y el personal pudiera llegar a descuidar sus obligaciones normales, por lo que realizar el seguimiento dos o tres veces al año sería algo razonable.

Ahora bien, como lo sugiere Espinosa (2016) el seguimiento deberá efectuarse por niveles atendiendo a la estructura adoptada en el plan estratégico:

- A nivel de proyectos. Para detectar, de manera específica, cuáles proyectos se están ejecutando adecuadamente y cuáles presentan alguna desviación.
- A nivel de programas. Para identificar los programas que se están ejecutando conforme lo previsto, cuáles llevan un mayor avance y los que tienen algún retraso.
- A nivel de ejes. Para divisar el grado de avance que lleva cada uno de los ejes estratégicos.
- A nivel de plan. Para conocer en términos generales el avance registrado por el plan en su conjunto.

En el seguimiento habrán de participar quienes hayan sido designados como responsables del plan, de los programas o de los proyectos, pudiendo incorporarse en esta diligencia algún experto u otras personas que por su experiencia puedan realizar alguna contribución favorable a este proceso.

Por su parte, la *evaluación* implica realizar una medición para conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas planteados en el plan estratégico. Para ello, se utilizan indicadores, unidades de medición o referencia que permiten evaluar de manera objetiva el

progreso de los diferentes procesos contenidos dentro del plan, ayudando a controlar y mejorar el desarrollo de las actividades durante su ejecución.

Los indicadores deberán desprenderse de los programas y proyectos, estar alineados con las estrategias y, además, estar ubicados dentro del horizonte temporal del plan estratégico. De esta manera será posible cotejar cuántos indicadores se han podido alcanzar en su totalidad, qué grado de avance se lleva en los que aún se encuentran en proceso y cuáles todavía no se han podido iniciar.

A manera de ejemplo, a continuación, se especifican algunos indicadores que se pudieran emplear para realizar estas mediciones:

- Introducción de nuevos productos y/o servicios
- Campañas publicitarias realizadas
- Promociones y descuentos otorgados
- Encuestas de satisfacción al cliente aplicadas
- Incremento de utilidades
- Programas de responsabilidad social implementados
- Programas de recursos humanos desarrollados
- Sistematización de procesos
- Cursos de capacitación tomados por los directivos
- Cursos de capacitación brindados al personal
- Mantenimientos a la infraestructura
- Mantenimientos a la maquinaria y equipo
- Actualizaciones a los programas de cómputo
- Actualizaciones a la normatividad
- Manuales elaborados
- Certificaciones obtenidas

El análisis de los indicadores permitirá identificar las desviaciones que se estén generando, además, arrojará información valiosa sobre las causas que estén provocando los retrasos en su consecución o impidan que estos se alcancen, lo que dará pauta a los directivos para que implementen las acciones correctivas que resulten pertinentes. Cuando las desviaciones sean leves, podrán hacerse ligeros ajustes en aquellos procesos que lo requieran; pero si las desviaciones llegaran a ser considerables, quizá haya que replantear algunos proyectos o programas, incluso, en un caso extremo, tal vez sea necesario eliminar algunos de ellos o reemplazarlos por otros.

Del seguimiento y evaluación realizados habrán de formularse informes que resuman los hallazgos encontrados, los cuales se sugiere vayan acompañados de una serie de recomendaciones que muestren los nuevos senderos que habrá de seguir la organización a fin de avanzar en la consecución de los objetivos, para que la alta dirección pueda analizarlos con detenimiento y le dé cause a las acciones que emanen de estos.

Resumen

El plan estratégico es el documento que concentra y sintetiza el proceso de planeación estratégica efectuado en una organización. Es un instrumento de gran utilidad que aporta grandes beneficios a

las empresas, el cual les ayuda a delinear el rumbo que habrán de seguir en el largo plazo para lograr la competitividad deseada, coadyuvando a que alcancen sus objetivos a través de la optimización de sus recursos. Este suele confundirse con otros instrumentos de planeación comúnmente utilizados por el sector empresarial como el plan de negocios, el plan a largo plazo, el plan rector o el plan de marketing; sin embargo, cada uno de ellos tiene características propias y persigue un fin específico por lo que es importante diferenciarlos.

Dentro de las características más sobresalientes del plan estratégico destacan el ser un instrumento cuantitativo que establece cifras numéricas; temporal y actualizable puesto que tiene una vigencia explícita; flexible dado que puede ser modificable; está orientado al futuro; es normativo ya que describe las directrices de actuación de la empresa; es integrador debido a que abarca el quehacer de toda la empresa; debiendo ser creíble al plantear metas alcanzables; sencillo a fin de ser entendido por todos y evaluativo para dar pie a la retroalimentación.

En cuanto a criterios de presentación, este habrá de contener todos los elementos de la planeación estratégica, además de estructurarse de una manera adecuada, siguiendo un orden que facilite su comprensión. No existe una estructura única para formular el plan estratégico, cada organización podrá elegir la que considere más conveniente y se apegue a sus propios lineamientos de presentación y estilo. En este libro se ha propuesto utilizar la siguiente: carátula, directorio de la alta dirección, índice, introducción, antecedentes, misión, visión, valores, diagnóstico, objetivos de desarrollo, estrategia (ejes estratégicos, programas, proyectos), presupuesto, cronograma, seguimiento y evaluación, bibliografía y anexos.

Al implementar el plan estratégico, las organizaciones suelen enfrentarse a algunas barreras que, de no atenderse, podrían obstaculizar su puesta en marcha, como lo es la resistencia al cambio manifestada por el personal. Por lo que deberán llevar a cabo una serie de acciones que les permitan materializar las ideas surgidas en la etapa de planeación, por ejemplo, ejercer un liderazgo estratégico, comunicar el plan estratégico a todos los miembros de la organización, sensibilizar, capacitar y empoderar al personal, modificar la cultura corporativa, adoptar un enfoque de administración por objetivos, diseñar un plan de incentivos, así como gestionar oportunamente los recursos.

Es muy importante que posterior a la implementación se efectúe un seguimiento y evaluación que permita monitorear el grado de avance del plan estratégico, conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos, detectar posibles desviaciones que se pudieran estar presentado y las causas que las estén generando, para poder realizar oportunamente los ajustes necesarios debiendo quedar plasmados dentro del documento la frecuencia con la que habrá de llevarse a cabo, los niveles en que habrá de ejecutarse, así como quiénes serán los responsables de ello.

Bibliografía

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* (3ª. ed.). Mc Graw Hill.

Espinosa, F. (2016). *Planeación Estratégica*. [Libro inédito]. Universidad Veracruzana.

Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica.* Alfaomega.

Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* (2ª. ed.). Alfaomega, ESIC.

Capítulo 3

Proceso de elaboración del plan de desarrollo estratégico

El proceso de la planeación estratégica tiene por objeto crear el mapa o camino a seguir hasta que se definan los resultados deseados, así lo señala Chiavenato (2017) en su libro *Planeación Estratégica: Fundamentos y aplicaciones.*

Elaborar un plan de desarrollo estratégico a simple vista pudiera parecer una tarea sencilla de realizar, sin embargo, esto no es así, implica recorrer un largo camino que pudiera resultar cansado para las personas a cargo de su confección, ya que deberán destinar una parte razonable de su tiempo y esfuerzo en ello. No obstante, si el proceso se conduce adecuadamente por la alta dirección, si se realiza una correcta división de los trabajos a efectuar, además, si se logra contar con la participación entusiasta de todos los integrantes de la comisión, se podrá transitar a mayor velocidad e incluso se podrá llegar a convertir en un viaje placentero.

Como es de suponerse, toda organización pretende que, derivado del arduo trabajo implicado en su preparación, el documento final generado sea efectivo y funcional y la ayude a alcanzar los niveles de competitividad deseados. Para que esto ocurra se requiere de varias cosas, por mencionar algunas de ellas podemos destacar la importancia que reviste el contar con un equipo de trabajo comprometido y motivado que desarrolle cada uno de los apartados que el plan estratégico habrá de contener, disponer de la información y recursos necesarios para que su formulación sea acorde a la realidad que vive la organización, contar con una guía de los trabajos a efectuar para que se realicen de manera ordenada, completa, evitando duplicidades, entre otras.

El objetivo de este tercer capítulo es brindar al lector una metodología que podrá utilizar al momento de elaborar el plan estratégico. Cabe subrayar que la metodología incluida en el presente libro ha sido empleada por la autora de la obra y por algunos colegas en los últimos años dentro del aula de clases con estudiantes de licenciatura que han cursado la asignatura de Planeación Estratégica, quienes a fin de aplicar los conocimientos adquiridos en clase se han vinculado con organizaciones de distintos sectores a las que les han formulado sus planes de desarrollo estratégicos. La cual fue desarrollada al interior de la Universidad Veracruzana por un grupo de expertos, facilitando la labor desempeñada tanto por académicos como estudiantes de esta casa de estudios, permitiendo generar productos de calidad los cuales han contribuido en la mejora de las organizaciones. A la que se le han realizado algunas adecuaciones a través del tiempo y que en este libro se ha procurado darle un toque personal buscando hacerla lo más didáctica posible e incorporando los nuevos enfoques de la planeación estratégica.

La metodología se presenta como la serie de pasos que habrán de seguirse a lo largo del proceso de elaboración del plan estratégico, los cuales corresponden a los diferentes apartados que lo conforman, abarcando dentro de estos tanto a los elementos de la planeación estratégica, así como otras secciones cuya finalidad es hacerlo comprensible y de fácil uso para el lector. En cada paso se describe minuciosamente a qué se refiere cada uno de estos, en qué consiste, cuál es su finalidad, los aspectos a tomar en cuenta en su formulación, además de incluirse algunos ejemplos para esclarecer las ideas y algunas plantillas para presentar de una manera adecuada la información resultante (véase figura 3.1).

Figura 3.1

Pasos para elaborar el plan estratégico



Nota. Elaboración propia.

Paso 1. Carátula

El primer elemento que hallaremos en el plan estratégico, con el que tendrá contacto cualquier persona interesada en éste, es la carátula. También conocida como portada, se trata de la página inicial del plan estratégico que se encuentra en el exterior, la cual contiene los datos de identificación del documento y de la organización.

Su finalidad es hacer identificable el documento, pero, al ser la carta de presentación de éste, debe invitar a las personas a que lo lean. Por tal motivo su diseño tiene que ser atractivo, acorde a la imagen institucional, siendo recomendable emplear colores que reflejan seriedad y profesionalismo por el tipo de documento del que se trata. Es un elemento clave para captar la atención de los lectores, el cual debe conseguir que le den vuelta a la portada y revisen el contenido que fue elaborado con tanta dedicación y esfuerzo.

Los datos que deberá contener la carátula son:

- Nombre de la organización: Nombre comercial y su logotipo.
- Título del documento: Plan de Desarrollo Estratégico.
- Vigencia: Años que comprende el plan estratégico.
- Fecha de elaboración: Mes y año.

Paso 2. Directorio de la alta dirección

Inmediatamente después de la carátula, en la segunda página, se deberá colocar el directorio de la alta dirección, es decir, la relación de personas encargadas de dirigir la organización que están al frente de los distintos niveles directivos. Esto para identificar quiénes se encuentran al mando de la organización, ya que serán los principales responsables de la elaboración, implementación y seguimiento del plan estratégico.

Deberá solicitarse esta información a la organización, verificando esté actualizada y que los nombres de las personas correspondan a las que se encuentran ocupando los distintos puestos directivos al momento de la elaboración del plan estratégico, ya que en ocasiones suelen suscitarse algunos cambios en el personal. El directorio deberá ir acompañado de los participantes que intervinieron en su elaboración, así como de los datos de contacto de la empresa.

Los datos por incluir serán:

- Nombres y apellidos de los directivos de la organización.
- Puesto ocupado por cada directivo.
- Nombres y apellidos de los participantes en la elaboración del plan estratégico.
- Datos de contacto de la empresa:
  - Dirección.
  - Teléfono.
  - Correo electrónico.
  - Página web y/o redes sociales.

Paso 3. Índice

El índice es una lista ordenada que indica el contenido de un texto, en este caso del plan estratégico, además especifica dónde se encuentra cada uno de estos. Es una herramienta que ayuda a organizar los contenidos, los cuales habrán de corresponder a los distintos encabezados ubicados dentro del documento. Por lo regular se localiza al inicio, después del directorio de la alta dirección, pero también puede incluirse al final, si así se prefiere.

Su finalidad es facilitar la búsqueda y localización de los distintos apartados y subdivisiones en que se ha estructurado el texto; por esta razón, se le considera una especie de mapa del texto. De esta manera, el lector podrá hallar con velocidad la información específica que desee consultar, sin necesidad de tener que leer el documento de principio a fin para encontrar lo que esté buscando.

El índice se recomienda construirlo una vez que se haya terminado de elaborar el plan estratégico y se cuente con la versión final. Para tener la certeza de incluir todos los contenidos, sin omitir alguno, además para asegurar que la numeración especificada corresponda a las páginas en que efectivamente se localice la información a la que hace referencia.

Para su elaboración se deberán desglosar:

- Todos los encabezados contenidos en el plan estratégico.
- Los números de las páginas en los que se encuentren.

Paso 4. Introducción

La introducción es el primer contacto del lector con el cuerpo del texto que, como su nombre lo indica, busca introducirlo en el tema para que se familiarice con éste. Dentro de la introducción se sitúa al plan estratégico dentro del contexto en el que está inmerso y se describe brevemente lo que se encontrará a lo largo del documento.

Tiene una gran relevancia ya que, si le resulta atractiva al lector, lo incitará a leer el resto del documento; de lo contrario, seguramente se limitará a revisar solamente algunas cuántas páginas. Por tal motivo, al redactarla se deberá utilizar un lenguaje claro y preciso, además de procurar ser ingeniosos y creativos, a fin de que resulte amena e interesante para quien la consulte y le brinde un panorama general de su contenido.

Aunque se localiza al inicio del plan estratégico, la introducción no se podrá elaborar sino hasta el final, una vez que se hayan terminado de desarrollar todos los apartados que integran al documento, ya que hasta ese momento se tendrá el panorama global de lo que abarca.

Al formularla se deberá mencionar:

- Que se trata de un plan estratégico.
- Lo que le dio origen.
- El proceso llevado a cabo en su formulación.
- Los fines que persigue.
- La importancia que tiene.
- Los marcos normativos en los que se fundamenta.
- Los apartados en que se divide.

Su extensión puede ser de 1 a 2 cuartillas.

Paso 5. Antecedentes

Como punto de partida para aplicar la planeación estratégica necesitamos interiorizarnos en la organización a la que se le formulará el plan estratégico. Lo que nos lleva, en un primer instante, a realizar una revisión de sus orígenes, conocer cómo y cuándo se fundó, los años que lleva en el mercado, los momentos clave por los que ha atravesado, entre muchas otras cosas más.

El apartado de antecedentes cumple precisamente con esa función, ya que concentra información relativa al surgimiento de la organización, así como a la evolución que ha tenido a través del tiempo. Además, brinda una perspectiva general de a qué se dedica, los productos y/o servicios que ofrece, dónde se ubica, por mencionar algunos aspectos.

La importancia de esta sección radica en que, al conocer su historia, el equipo encargado de elaborar el plan estratégico podrá entender su presente, el cómo opera en la actualidad, además de cómo se ha adaptado a los cambios del entorno suscitados a través del tiempo. Lo que le será de utilidad al momento de proponer las estrategias a seguir por la organización.

Los datos que habrán de mencionarse sobre la organización son:

- ¿Cuándo, dónde y cómo surgió?
- ¿Quiénes son sus fundadores?
- Los productos y/o servicios que ofrece.
- Los principales clientes que tiene.
- Los obstáculos más sobresalientes a los que se ha enfrentado.
- El crecimiento que ha tenido.
- Sus datos generales: nombre comercial, giro, sector, tamaño, dirección, datos de contacto, representante legal, etc.

Su extensión puede ser de 2 a 3 cuartillas; si se desea hacer más ilustrativo este apartado pueden incluirse algunas imágenes de la organización, tanto de su exterior como de su interior, como de los productos y servicios que ofrece.

Paso 6. Misión

Habiendo recabado los antecedentes de la organización, ha llegado el momento de desarrollar los distintos elementos de la planeación estratégica, parte medular del plan estratégico. Razón por la cual, al confeccionarlos, habrá que ser lo más precisos y meticulosos posible para que sean acordes a su realidad.

Importante verificar si la organización ya cuenta con algunos de estos, puesto que es común que las medianas y grandes empresas sí tengan desarrollada su filosofía organizacional conformada por la misión, visión y valores. De ser así, habrá que revisarlos y ver qué actualizaciones se les podría realizar; en caso contrario, se deberá formularlos desde cero.

Para comenzar, nos centraremos en la misión, ese elemento fundamental que todos los integrantes de la organización debieran conocer y, no solo eso, además con el que debieran congeniar y estar convencidos. Posiblemente en más de una ocasión hemos escuchado la frase “se ve que el personal de esa empresa tiene bien puesta la camiseta”, expresión usualmente empleada cuando los trabajadores han adoptado la misión de la organización y otros elementos de su filosofía organizacional como propios, haciéndolos parte de su ser, reflejándolos en su proceder.

Pero ¿qué es la misión? se trata de aquel enunciado que expresa la razón de ser de la organización, su esencia o el motivo por el cual se ha creado. Veamos enseguida algunas definiciones de autores para tener una perspectiva más amplia de este concepto:

- Declaración del propósito y alcance de la organización, en términos de productos y mercado, y responde a la pregunta ¿Cuál es el negocio de la organización? (Chiavenato, 2017, p. 49).
- Expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares (Torres, 2008, p. 70).
- Propósito específico de una organización, indica qué le da sentido a una unidad estratégica de negocios al describir las pulsiones que motivaron su creación, así como las características perdurables de la misma (Lerma y Bárcena, 2012, p.34).
- Declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Constituye el objetivo primordial hacia el que debe dirigir los planes y programas que se marque (Sainz de Vicuña, 2012, p. 140).
- Breve enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la empresa (Corona, como se cita en Rodríguez, 2005 p.129).

Al revisar las definiciones anteriores se puede distinguir que la misión engloba varios aspectos, los cuales habrán de especificarse al formularla para que sea comprendida por todos. De acuerdo con Chiavenato (2017), la misión organizacional debe contener los siguientes:

1. La razón de ser de la organización.
2. El papel de la organización en la sociedad.
3. La naturaleza del negocio.
4. El valor que la organización crea para sus grupos de interés.
5. Las actividades en las que la organización debe concentrar sus esfuerzos en el futuro.

Por su parte, Lerma y Bárcena (2012) señalan que la misión puede entenderse y explicarse a partir de cuatro referentes básicos:

1. La esencia de la organización.
2. Los productos y/o servicios que ofrece.
3. El mercado al que van dirigidos.
4. El motivo que mueve a la organización.

Considerando lo anterior, al expresar la misión habrá que dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué es la organización?
- ¿A qué se dedica?
- ¿Para quién lo hace?
- ¿Por qué lo hace?
- ¿Cómo lo hace?

Una vez contestadas las preguntas se deberán examinar minuciosamente las respuestas. Con base en el análisis efectuado y procurando ser creativos, el equipo designado de formular la misión habrá de redactarla, cuidando sea clara, breve e inspiradora. Si bien, no existe una regla que indique la extensión mínima o máxima que deba contener; se recomienda no sea tan corta, que puedan llegar a omitirse algunos de los aspectos antes señalados, ni tan larga, que puedan perderse de vista o resultar un tanto confusos sus atributos fundamentales.

En la tabla 3.1 se presentan algunos ejemplos de declaración de misión:

Tabla 3.1

Ejemplos de declaración de misión

Organización	Declaración de misión
Liverpool	Servimos al cliente, en todo lugar, todos los días, toda la vida.
Nike	Brindar inspiración e innovación a todos los atletas en el mundo.
Coca-Cola	Satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas.
Cemex	Somos una empresa que crea valor sostenido al proveer productos y soluciones líderes en la industria para satisfacer las necesidades de construcción de nuestros clientes en México y el mundo. Nos esforzamos por crear un mejor futuro para nuestra gente, nuestros clientes y nuestros accionistas, consolidándonos como la compañía de materiales para la construcción más eficiente e innovadora del mundo.
Nestlé	Inspirados por los avances científicos de nuestro fundador, Henri Nestlé, guiados por nuestros valores y con la nutrición en el centro, trabajamos conjuntamente con nuestros colaboradores para mejorar la calidad de vida y contribuir a un futuro más saludable, para personas y familias, para nuestras comunidades y para el planeta.
Universidad Veracruzana	Formar profesionales cualificados, éticamente comprometidos y con sentido humanista para transitar hacia la sustentabilidad del desarrollo institucional; realizar investigaciones dirigidas a prevenir y resolver los complejos desafíos globales, nacionales y regionales; preservar, revalorar y difundir el arte y la cultura, así como extender el conocimiento científico y tecnológico, a fin de contribuir al pleno despliegue del potencial del país y del estado de Veracruz. Para ello, la Universidad cumple sus responsabilidades con transparencia, austeridad, rendición de cuentas, pertinencia social y apego a la legalidad y los derechos humanos que aseguran la efectiva realización de sus funciones sustantivas.

Nota. Elaboración propia adaptado de Liverpool, Nike, Coca-Cola, CEMEX, Nestlé, Universidad Veracruzana.

Nótese que hay distintas maneras de expresar la misión; también que algunos de estos ejemplos no contienen todos los aspectos mencionados con antelación, ni tampoco responden a la totalidad de los cuestionamientos previamente planteados. Algunas misiones son demasiado cortas y sencillas, como la de Liverpool y Nike, pero ¿a qué se debe esto? En ocasiones hay organizaciones que, debido a que gozan de una fuerte presencia en el mercado y su marca está bien posicionada, no consideran necesario ser tan explícitas al redactar este elemento de la planeación estratégica, en virtud de que los consumidores conocen tan bien a la empresa y a sus productos, por lo que dejan a su imaginación los pormenores. Otras, en cambio, son más extensas y descriptivas, como la de la Universidad Veracruzana, que por ser una institución educativa cuida los aspectos de fondo y forma.

Paso 7. Visión

Ya que ha sido planteada la misión, continuaremos con la construcción de la visión, otro de los elementos de la planeación estratégica que para muchos líderes es considerado el más poderoso para lograr una organización sostenible en el mediano y largo plazo. Referida a aquella imagen que la organización tiene de sí misma en el futuro, es la expresión que indica hacia dónde se dirige y en qué desea convertirse la empresa en el largo plazo. Refleja el estado ideal en el que quisiera encontrase la organización.

Para comprender de una mejor manera su significado y lo que esta implica, revisemos también en este caso algunas definiciones de reconocidos autores:

- Se entiende como el sueño que la organización anhela, responde a la pregunta ¿Cómo será el negocio de la organización en el futuro? (Chiavenato, 2017, p.48 y 53).
- Enunciado que expresa hacia dónde desea llegar la organización en el futuro, dice la manera en que la empresa se concibe a sí misma en el futuro; es decir, es la imagen que se crea conscientemente para representar el futuro (Torres, 2008, p.70).
- Perspectiva de lo que se desea que llegue a ser y a hacer la organización, al final del periodo que comprende el plan estratégico. Es un vistazo anticipado hacia la imagen que se tiene del éxito o del futuro procurado (Lerma y Bárcena, 2012, p.39).
- Expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que deseamos para la empresa en el futuro, que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización (Sainz de Vicuña, 2012, p. 140).
- Aquella que resume los valores y aspiraciones de una organización en términos muy genéricos, sin hacer planteamientos específicos sobre las estrategias utilizadas para que se hagan realidad (Corona como se cita en Rodríguez, 2015 p.129).

Importante resaltar que la visión debe ser un reto para la organización, motivante y excitante, pero a la vez realista y alcanzable en el plazo que abarque la planeación estratégica; de lo contrario, no dejará de ser más que un simple sueño difícil de convertir en realidad. Por lo que, al configurarla, habrá que partir de un análisis de la situación actual en que se encuentre la organización, el cual deberá ir acompañado de una revisión del contexto que la rodea y del que se prevé pueda suscitarse en el futuro, para que sea acorde a su realidad. Solo así se podrá esbozar un sueño factible de lograr.

Algunas preguntas que deberemos plantearnos ya que ayudan a redactarla son:

- ¿Hacia dónde se dirige la organización?
- ¿Qué quiere ser en el futuro?
- ¿En qué desea convertirse?
- ¿Qué desea lograr?

Al igual que en la misión, con las respuestas obtenidas habrá que enunciar la visión en un párrafo breve que resulte inspirador y motivador, que dé sentido de pertenencia a todos aquellos que colaboran en la organización o tienen alguna relación con esta, es decir, a sus grupos de interés.

A continuación, en la tabla 3.2 podemos ver algunas declaraciones de visión:

Tabla 3.2

Ejemplos de declaración de visión

Organización	Declaración de Visión
Liverpool	Ser la opción más atractiva en servicio, surtido y valor.
Nike	Ser la mejor empresa nacional e internacional destacándonos por la buena calidad, servicio y comodidad a nuestros clientes. Queremos que nuestro producto sea vendido y utilizado en todas las partes del mundo.
Coca-Cola	Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible, gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo.
Cemex	Cemex es una compañía global de materiales de construcción comprometida con brindar soluciones innovadoras y sostenibles para la industria. Ofrecemos productos y servicios de alta calidad que superan las expectativas de nuestros clientes a través de nuestro enfoque de producción y distribución verticalmente integrada, y que combina nuestra experiencia en cemento, concreto, agregados y soluciones urbanas.
Nestlé	Como empresa líder mundial en alimentación, los esfuerzos de la compañía se orientan a estar siempre a la vanguardia de la industria de alimentos.
Universidad Veracruzana	La Universidad Veracruzana es una institución de educación superior pública de prestigio nacional e internacional en permanente mejoramiento de sus procesos académicos y de gestión; caracterizada por tener en el centro de sus funciones sustantivas a sus estudiantes; que aspira a través del trabajo en equipo y sus buenas prácticas docentes, de investigación, difusión y extensión de la ciencia y la cultura a ser cada vez más sustentable, inclusiva, intercultural y con perspectiva de género, a fin de coadyuvar a la construcción de una cultura de paz, de defensa de derechos y respeto a las diferencias de quienes integran su comunidad. En congruencia con su autonomía, armoniza su marco normativo y jurídico para contar con una gestión universitaria responsable, equitativa, participativa y transparente, orientada hacia los fines del derecho humano a la educación superior por el bien común y la prosperidad de la nación.

Nota. Elaboración propia adaptado de Liverpool, Nike, Coca-Cola, CEMEX, Nestlé, Universidad Veracruzana.

Igualmente, como ocurre con la misión, en las declaraciones de visión anteriores podemos observar cómo las organizaciones suelen utilizar diferentes estilos en su redacción, así como en su extensión. Independientemente de ello, lo recomendable es que dentro de la visión se trate de dar respuesta a todos los cuestionamientos anteriormente enunciados.

Paso 8. Valores

El siguiente paso para terminar de construir la filosofía organizacional será desarrollar los valores corporativos. Para entender qué son estos analicemos, en primera instancia, su significado desde una concepción genérica. Bajo esta óptica, los valores se circunscriben a aquellas virtudes o cualidades positivas que caracterizan a un sujeto u objeto, las cuales son atribuidas por un grupo social en base al comportamiento o actitudes mostradas en un ámbito determinado. Dependiendo de las costumbres y creencias de cada cultura se crean juicios de valor, de esta manera dichos comportamientos o actitudes se catalogan como aceptables o inaceptables ante la sociedad.

En el ámbito organizacional hacen referencia al conjunto de principios y creencias que reflejan la identidad y espíritu de la empresa, en otras palabras, la personalidad de la compañía. Estos forman parte de los cimientos de la cultura organizacional, la cual es fundamental en toda organización, ya que ayuda a guiar el rumbo de la empresa y orienta la forma en que debe conducirse.

Los valores "constituyen el marco axiológico dentro del cual se conducirá la organización en la búsqueda de sus objetivos. Sirven para establecer en términos amplios y abstractos la forma en que se desarrollará el comportamiento cotidiano" (Lerma y Bárcena, 2012, p.41).

Dan dirección a todos los miembros, orientan sus acciones, actitudes y comportamiento al manifestar la conducta que se espera de ellos de tal manera que sea congruente con la de la empresa, lo que repercute favorablemente en el clima laboral. Estos tienen una gran relevancia en virtud de que motivan e impulsan al personal a dar su mayor esfuerzo, formando parte de la propuesta de valor de la compañía.

De acuerdo con Chiavenato (2017) los principios y valores organizacionales:

> Se trata de un conjunto de conceptos y creencias generales que la organización respeta y observa, que están por encima de sus prácticas cotidianas para buscar las ganancias de corto plazo. Son los ideales eternos, que sirven de guía e inspiran a todas las generaciones futuras, de las personas que están dentro de la organización (p.55 y 56).

Existen una gran diversidad de valores corporativos, en la tabla 3.3 se presentan algunos de ellos:

Tabla 3.3

Listado de valores

Valores			
Adaptabilidad	Empatía	Justicia	Resolución de problemas
Amabilidad	Empoderamiento	Lealtad	Respeto
Calidad	Equidad	Libertad	Responsabilidad social
Confianza	Ética	Liderazgo	Servicio
Competitividad	Excelencia	Mejora continua	Seguridad
Compromiso	Fexibilidad	Orientación al cliente	Solidaridad
Dedicación	Honestidad	Pasión	Trabajo en equipo
Disciplina	Inclusión	Perseverancia	Transparencia
Diversidad	Innovación	Profesionalismo	Tolerancia
Eficiencia	Integridad	Puntualidad	Unidad

Nota. Elaboración propia.

Las empresas deciden cuántos y cuáles valores son los que forman parte de su filosofía organizacional; no obstante, se sugiere no sean demasiados, para que no se llegue a diluir su impacto, ni muy pocos, ya que podrían no captar la esencia de la cultura de la empresa. Entre 3 y 7 se considera una cantidad razonable.

Para enunciar los valores de una organización se recomienda seguir los siguientes pasos:

1. Indagar en qué cree la empresa.
2. Identificar los valores que se cultivan en la organización.
3. Crear una lista con estos valores.
4. Analizar la preponderancia que tiene cada uno de ellos en la organización.
5. Jerarquizarlos de acuerdo con el criterio anterior.
6. Determinar cuáles valores formarán parte de su filosofía organizacional.
7. Definir cada uno de estos valores en función al significado que tienen para la organización.

Lo anterior se puede realizar de acuerdo con la percepción general que se tenga de los valores en la organización; o bien, con la percepción que tenga cada uno de los diferentes grupos de interés (socios, trabajadores, clientes, proveedores, sociedad, medio ambiente) en donde al final habrá que discernir cuáles de estos valores son los que reflejan la esencia de la empresa, considerando los puntos de vista de todos.

Es importante que todos los colaboradores los conozcan y adopten como parte de su ser para que los reflejen en su diario actuar dentro de la organización, y cuando sea posible, participen en su confección.

Veamos en la tabla 3.4 la declaración de valores de la empresa CEMEX:

Tabla 3.4

Ejemplos de declaración de valores

Valor	Definición
Garantizar la salud y la seguridad	Nada se antepone a la salud y seguridad de nuestra gente, contratistas y comunidad. La salud y seguridad son una responsabilidad personal. Sigue las políticas y pautas de salud y seguridad y alienta a otros a seguirlas. Se responsable y promueve un entorno que fomente comportamientos seguros.
Enfocarnos en los clientes	Escucha a nuestros clientes, entiende sus desafíos y bríndales soluciones valiosas de forma eficiente. Fortalecer la relación cercana con el cliente nos diferencia de nuestros competidores. Siempre actúa pensando en los clientes y asegura que hacer negocios con Cemex sea fácil y agradable.
Actuar con integridad	Haz lo correcto: sigue nuestro Código de Ética, denuncia de buena fe la mala conducta, inspira y promueve la integridad en el lugar de trabajo, y cumple con tus compromisos, siempre cuidando a nuestra gente, comunidades y recursos naturales.
Trabajar como un solo CEMEX	Aprovecha tu conocimiento, promueve la colaboración y comparte las mejores prácticas entre funciones, roles y geografías para mejorar la forma en que trabajamos en Cemex. Actúa siempre en el mejor interés de la empresa.
Fomentar la innovación	Mantén la curiosidad. Busca nuevas formas de ser disruptivo y mejorar el futuro de nuestra industria. Investiga y adopta nuevas tendencias, tecnologías y modelos de negocio. Persigue una mentalidad emprendedora probando nuevas soluciones. Acepta el riesgo, aprende del fracaso e itera rápidamente.
Apoyar la diversidad	Respeta y valora las diferencias entre individuos. Crea y promueve un entorno inclusivo y seguro donde todos se sientan apoyados, respetados y valorados. Escucha diversas perspectivas y experiencias. Mantén una mentalidad de equidad para crear igualdad de trato y oportunidades.

Nota. Elaboración propia adaptado de CEMEX.

Paso 9. Diagnóstico

Una vez que se ha delimitado cuál es la razón de ser de la empresa, hacia dónde se dirige esta y sobre qué principios y creencias basa su actuar, el siguiente paso dentro de la planeación estratégica consistirá en practicarle un diagnóstico, es decir, una evaluación que permita conocer la situación en que se encuentra al momento de elaborar su plan estratégico con la finalidad de saber cómo proceder al plantear soluciones que permitan incidir en su desarrollo. Algo sumamente relevante

dentro del proceso de la planeación estratégica ya que, de un buen diagnóstico, dependerá en gran medida que las propuestas efectuadas sean acordes a la realidad de la empresa y atiendan sus necesidades particulares.

Así como cuando una persona padece un malestar y acude al médico para que le receten algo que lo cure, lo primero que hará el doctor es examinarlo y solicitarle diversos análisis para poder realizar su diagnóstico y determinar qué padecimiento tiene; teniendo el diagnóstico correspondiente, procederá a recetarle los medicamentos que requiera en función a los síntomas y enfermedad que presente. Con lo que se espera que la medicina prescrita resulte efectiva y cure al paciente, puesto que combatirá lo que está provocando el malestar, desde la raíz. Algo que seguramente no ocurrirá si el doctor le indica los medicamentos que habrá de tomar sin practicarle un diagnóstico, si se los receta por lo que a simple vista considera pudiera tener, ya que se podría equivocar al inferir que tiene alguna otra enfermedad que realmente no presenta. Por ende, el tratamiento no funcionará y tendrá que cambiarlo hasta hallar la cura para que el malestar desaparezca, retrasando con ello la recuperación del paciente, en el mejor de los casos, ya que ante una situación crítica un error de esta naturaleza pudiera tener consecuencias lamentables.

Cuando se trata de una organización sucede algo similar, puesto que para elaborar un diagnóstico se requiere de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse conclusiones y se pueda definir la estrategia a seguir. El diagnóstico proveerá información específica de cómo se encuentra la empresa en su interior, así como su entorno, en un momento determinado. Con lo que se podrá elaborar un plan estratégico hecho a la medida, en el que las estrategias consideren lo que la organización quiere y la conduzcan a la consecución de sus objetivos, estando fundamentadas en la adecuación de sus capacidades y potencialidades, así como al entorno en que se encuentre inmersa (Torres, 2008). Resultando de esta manera efectivas y viables las propuestas que se lleguen a formular, en virtud de que atenderán las dificultades que enfrente la organización, permitiéndole aprovechar las oportunidades que tenga frente a ella. De no ser así, el plan estratégico pudiera contemplar líneas de acción que no conduzcan a la empresa hacia los objetivos fijados, haciéndola divagar por rumbos dispersos sin dirección, o pudiera abarcar líneas de acción poco factibles de implementar.

Para elaborar el diagnóstico, se recomienda utilizar el *Análisis FODA* (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), también conocido como SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) por sus siglas en inglés. Una de las herramientas más empleadas hoy en día en el mundo empresarial. Veamos a continuación el significado de sus componentes en la tabla 3.5:

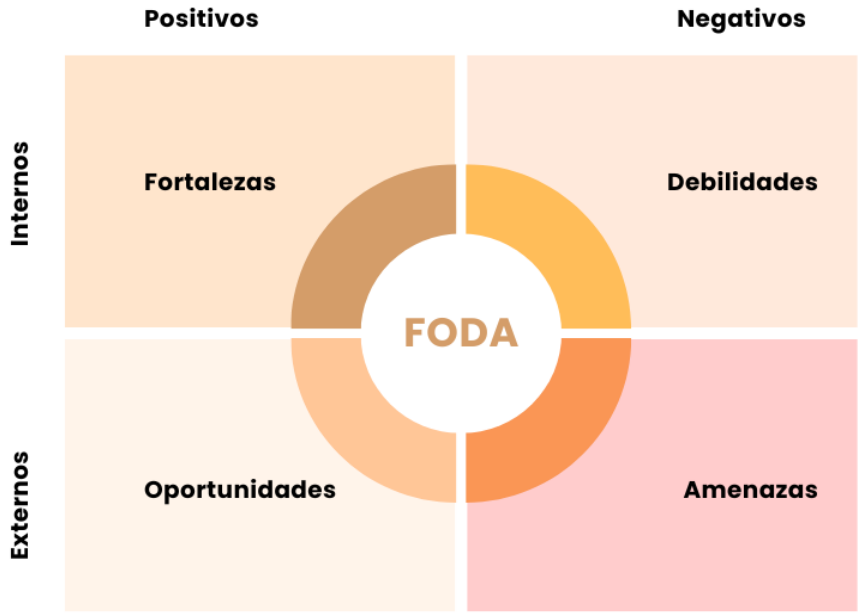
Tabla 3.5
Análisis FODA

Fortalezas	Son los factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos.
Debilidades	Son los factores internos que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de nuestros objetivos.
Oportunidades	Son aquellos factores externos a la propia empresa, que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos.
Amenazas	Son aquellos factores externos a la empresa, que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados.

Nota. Elaboración propia adaptado de Sainz de Vicuña (2012).

Esta herramienta analiza, por un lado, las características internas de una organización (Fortalezas y Debilidades) y, por otro, su situación externa (Oportunidades y Amenazas) para evaluar su desempeño y desarrollar estrategias. Las cuales concentra en una matriz cuadrada como la que se muestra en la figura 3.2:

Figura 3.2
Matriz FODA



Nota. Elaboración propia.

Veamos enseguida en qué consiste cada uno de estos análisis.

a) *Análisis interno*

Como su nombre lo indica, el análisis interno se centra en el interior de la empresa, consiste en estudiar las variables que le incumben directamente a esta y que son controlables o manipulables por la organización.

Para facilitar el proceso de la planeación estratégica se sugiere realizar el estudio de estas variables considerando los ejes estratégicos que comprenderá el plan, a partir de los cuales se desprenderán las propuestas de desarrollo que permitan alcanzar los objetivos trazados por la organización. Si bien, los ejes se plasmarán en un apartado subsecuente al diagnóstico, en este punto será muy importante determinar cuáles serán esos pilares que soportarán al plan.

Los ejes pueden contemplar las áreas funcionales de la organización, por ejemplo: dirección, producción, mercadotecnia, finanzas, recursos humanos y tecnologías de información, si es el que el plan estratégico se confecciona bajo este enfoque. Pueden estructurarse de acuerdo con las funciones sustantivas y adjetivas de la empresa como: producción, comercialización, servicios, administración y gestión. Pueden abarcar cuestiones específicas sobre las que la organización desee diseñar su plan estratégico, por ejemplo: comercialización y/o servicios, administración, infraestructura y equipamiento y normatividad. O bien, considerar aspectos que en los últimos tiempos han cobrado una gran relevancia como: innovación, internacionalización, responsabilidad social, sustentabilidad, entre otros.

Habiendo determinado los ejes que serán la columna vertebral del plan estratégico, se deberán identificar las variables que correspondan a cada uno de estos. Enseguida, habrá que examinar cómo se encuentra cada una de las variables en la empresa respecto a variables similares de la competencia. Si se aprecia que la variable posee algún distintivo o ventaja representará una *fortaleza,* debiendo valorarla de esa manera; en caso de que la variable se perciba con cierta desventaja representará una *debilidad,* y así se tendrá que considerar**.**

En la tabla 3.6 se muestran algunas variables que se pueden considerar para llevar a cabo este análisis, la forma de agruparlas y evaluarlas:

Tabla 3.6

Análisis interno de la organización

Eje estratégico	Variable	Fortaleza (F)/ Debilidad (D)
Comercialización y/o servicios	Productos y/o servicios	F
	Sistema de producción	F
	Sistema de distribución y venta	D
	Servicio post-venta	D
	Publicidad y relaciones públicas	D
	Promociones	F
Administración	Sistemas de gestión de la calidad	D
	Sistemas contables y administrativos	D
	Manuales administrativos	F
	Canales de comunicación	F
	Recursos humanos	F
	Programas de recursos humanos	D
	Recursos financieros	D
Infraestructura y equipamiento	Infraestructura	D
	Maquinaria y equipo	F
	Equipo de cómputo	F
	Programas de mantenimiento	D
Normatividad	Reglamentos	F
	Código de ética	D
	Certificaciones	D
Responsabilidad social	Prácticas sociales	F
	Programas sustentables	D

Nota. Elaboración propia.

b) Análisis externo

El análisis externo, por su parte, se encarga de estudiar las variables del entorno en el que se desenvuelve la organización y que tienen una influencia sobre esta y las operaciones que realiza, las cuales no puede controlar o tiene poca incidencia sobre estas. Para su estudio, el entorno se divide en dos: macroentorno y microentorno.

El *macroentorno* es aquel en el que se encuentran un conjunto de factores que son comunes en todas las organizaciones ubicadas en un área geográfica determinada, por ejemplo, una ciudad, estado o país, afectándolas y condicionando su funcionamiento de una manera un tanto similar. Los factores que comprende son: económicos, político-legales, socioculturales, demográficos, tecnológicos y medioambientales.

El *microentorno* es el entorno más cercano a las organizaciones, está formado por aquellos factores que afectan a una empresa o a un sector de forma concreta. Dentro de estos factores se encuentran: competidores, proveedores, clientes, entidades reguladoras, productos sustitutos, entre otros.

Para realizar el análisis externo, por cada factor del macroentorno y microentorno que circunscriba a la empresa se deberán identificar las variables comprendidas en cada uno de estos. Posteriormente, habrá que examinar si estas variables representan una posible ventaja para la organización, o si, por el contrario, corresponden a situaciones de riesgo que pudieran convertirse en escenarios desfavorables sino se atienden oportunamente. En el primer caso, deberán considerarse como *oportunidades* que la empresa podría aprovechar, en tanto que las del segundo supuesto, deberán ser tratadas como *amenazas* que pudieran afectar el desarrollo de la empresa.

En la tabla 3.7 se incluyen algunas variables que pueden contemplarse en el análisis externo, la forma de agruparlas y evaluarlas:

Tabla 3.7

Análisis externo de la organización

Macroentorno		
Factores	**Variable**	**Oportunidad (O)/ Amenaza (A)**
Económicos	Inflación	A
	Tasas de interés	A
	Tipo de cambio	O
	Ingreso per cápita	O
	Nivel de empleo	O
	Crisis económica	A
Político-legales	Políticas públicas	A
	Organismos y programas de apoyo	O
	Subsidios	O
	Legislación	O
	Inestabilidad política	A
Socioculturales	Inseguridad	A
	Corrupción	A
	Movimientos sociales	A
	Hábitos de las personas	O
	Creencias	A
	Cambios culturales	O
Demográficos	Tasas de natalidad y mortalidad	O
	Nivel de escolaridad	A
	Tamaño y densidad de la población	O
	Edad de la población	O
	Tasas de emigración e inmigración	A
	Composición étnica y religiosa	A
Tecnológicos	Innovaciones	A
	Avances tecnológicos	A
	Centros de investigación	O
	Descubrimientos científicos	O
	Programas de investigación y desarrollo	O
	Marcas y patentes	A

Medioambientales	Catástrofes naturales Contingencias sanitarias Contaminación ambiental Prácticas sustentables Leyes de protección ambiental Calentamiento global	A A A O O A
Microentorno		
Factores	**Variable**	**Oportunidad (O)/Amenaza (A)**
Competidores	Competidores actuales Participación del mercado Productos y segmentos Estrategias Entrada de nuevos competidores	A A O O A
Proveedores	Proveedores clave Capacidad de aprovisionamiento Compromiso Términos y condiciones	O A A A
Clientes	Evolución histórica Sensibilidad a factores de compra Poder de negociación Clientes potenciales	O A O O
Entidades reguladoras	Normatividad aplicable al sector Regulaciones y prohibiciones Apoyos	A A O
Productos sustitutos	Relación de productos sustitutos Ventajas Preferencia de los clientes	A A A

Nota. Elaboración propia.

Con lo realizado hasta el momento tendremos una perspectiva global de la situación de la empresa y su entorno. Ahora bien, para que el diagnóstico brinde un panorama más específico, por cada variable identificada en el análisis interno y externo se deberán enunciar los aspectos que influyeron en la evaluación efectuada, agregando un adjetivo calificativo que lo caracterice. Por ejemplo, en la variable *productos y/o servicios* del primer eje habría que señalar qué atributos son los que se consideran una fortaleza; tal vez por el bajo precio y la amplia variedad que maneja la empresa, así como la alta calidad que tienen, aunque pudiera haber algunos atributos de esta misma variable que representen una debilidad, como pudiera ser que la atención al cliente sea lenta y falte posicionamiento de la marca. En el caso de la variable *inflación* incluida dentro de los factores económicos se tendría que puntualizar por qué se consideró una amenaza; quizá por el elevado nivel registrado en los últimos años.

Para ello, se sugiere utilizar una tabla para cada cuadrante de la matriz FODA en la que se incluya de manera clasificada y ordenada la información, además de que se presente todo el detalle requerido para facilitar su interpretación. Importante resaltar que, tanto en el análisis interno como externo, se deberán incluir únicamente aquellos factores y variables que apliquen a la empresa en cuestión, sin necesidad de que se enlisten todos los que han sido mencionados en el presente libro.

A continuación, se presentan algunos ejemplos en las tablas 3.8, 3.9, 3.10 y 3.11:

Tabla 3.8

Ejemplos de fortalezas

Eje estratégico	Enunciación de las variables	Estrategia para mantenerla
Comercialización y/o servicios	El precio de los productos es bajo Cuenta con varias líneas de productos	Mantener los precios accesibles para los clientes. Seguir teniendo varias líneas de productos e introducir nuevas.
Administración	Existe un buen clima organizacional Cuenta con manual de organización	Brindar confianza, respeto y reconocimiento a los colaboradores. Mantener actualizado el manual y difundirlo entre el personal.
Infraestructura y equipamiento	Las instalaciones se encuentran en buen estado La distribución de los espacios es adecuada	Dar mantenimiento constante a las instalaciones. Verificar que la distribución de los espacios garantice la eficiencia de los trabajadores y la comodidad de los clientes.
Normatividad	Cuenta con reglamento interno Posee la certificación ISO 9001	Mantener actualizado el reglamento y difundirlo entre el personal. Renovar la certificación al vencimiento.
Responsabilidad Social	Separa los residuos generados en la empresa Tiene productos sustentables.	Incentivar a que todo el personal realice la separación de residuos. Seguir utilizando bolsas biodegradables y desechables ecológicos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.9

Ejemplos de debilidades

Eje estratégico	Enunciación de las variables	Estrategia para solucionarla
Comercialización y/o servicios	La atención a los clientes es lenta Falta posicionar la marca	Brindar una capacitación al personal en servicio al cliente. Desarrollar una estrategia de marketing que ayude al posicionamiento de la marca.
Administración	Personal con baja motivación Su sistema administrativo es inadecuado	Implementar algunas dinámicas de integración y otorgar reconocimientos a los empleados. Adquirir un nuevo software administrativo.
Infraestructura y equipamiento	El equipo de cómputo es obsoleto La maquinaria y equipo requieren de mantenimiento	Actualizar el equipo de cómputo. Desarrollar un programa de mantenimiento preventivo y correctivo de la maquinaria y equipo.
Normatividad	No posee código de ética Algunos trabajadores no reciben prestaciones	Elaborar un código de ética para la empresa. Otorgar las prestaciones de ley a todo el personal.
Responsabilidad Social	Realiza pocas prácticas de responsabilidad social No tiene el distintivo de empresa socialmente responsable (ESR)	Analizar qué prácticas sociales podría implementar y ponerlas en marcha. Preparar a la empresa para lograr obtener el distintivo.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.10

Ejemplos de oportunidades

Factores	Enunciación de las variables	Estrategia para aprovecharla
Económicos	Perspectivas de crecimiento económico en el país	Lanzar una campaña publicitaria para atraer más clientes a la empresa.
Político-legales	Programas de apoyos del gobierno federal y/o estatal al sector	Participar en las convocatorias correspondientes para solicitar los apoyos.
Demográficos	Alto índice de natalidad	Vender productos y servicios que satisfagan las necesidades de los recién nacidos.
Tecnológicos	Comercio electrónico	Capacitar al personal en e-commerce para incrementar las ventas en línea.
Medioambientales	Celebración de eventos medioambientales	Identificar eventos que promuevan el cuidado del medioambiente y participar en algunos de ellos.
Competidores	Salida del mercado de competidores	Desarrollar estrategias para acaparar el mercado que dejan los competidores.
Proveedores	Diversificación de proveedores	Buscar proveedores que ofrezcan mejores condiciones de venta.
Clientes	Clientes potenciales	Desarrollar una estrategia de marketing para atraer nuevos clientes a la empresa.
Entidades reguladoras	Otorgamiento de subsidios del gobierno	Identificar los subsidios que apliquen a la empresa y solicitarlos.

Nota. Elaboración propia.

Tabla 3.11

Ejemplos de amenazas

Factores	Enunciación de las variables	Estrategia para enfrentarla
Económicos	Elevados niveles de inflación	Mantener los precios de los productos por un tiempo e incrementarlos con posterioridad.
Político-legales	Cambio en las normas que inciden en el sector	Estar al pendiente de los cambios y tener los papeles de la empresa en regla para evitar sanciones.
Socioculturales	Cambio en las tendencias de consumo	Adecuar los productos considerando las nuevas tendencias en el consumo.
Demográficos	Disminución de los ingresos de la población	Otorgar promociones y descuentos para que los productos sean accesibles.
Tecnológicos	Dificultad para adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos	Buscar asesoría y capacitación en innovaciones tecnológicas.
Medioambientales	Sequías que afecten la producción agropecuaria	Implementar mecanismos de riego por aspersión.
Competidores	Marcas con innovaciones en los productos	Dar valor agregado a los productos que ofrece la empresa.
Proveedores	Desabasto en las materias primas	Búsqueda de proveedores de otras localidades.
Clientes	Pérdida de lealtad de los clientes	Escuchar las quejas y sugerencias de los clientes y atenderlas para retener a los clientes.
Productos sustitutos	Preferencia de los clientes por productos sustitutos	Analizar adecuaciones o mejoras que se le podrían realizar a los productos de la empresa para competir con estos.

Nota. Elaboración propia.

Obsérvese la última columna, esta contempla la identificación de posibles estrategias a adoptar, las cuales serán la base para diseñar las estrategias que contendrá el plan estratégico.

Las tablas anteriores se colocarán en la sección de Anexos, debiéndose incluir dentro del apartado de Diagnóstico los hallazgos más sobresalientes detectados después de efectuar el análisis y la evaluación correspondiente, presentándolos en el mismo orden que en las tablas, comenzando con las fortalezas y debilidades halladas en cada eje estratégico, seguidas de las oportunidades y amenazas encontradas en cada factor del entorno. Para mayor detalle, véanse los apartados correspondientes en el Caso práctico incluido en el Capítulo 4 del libro.

Su extensión podrá ser de 3 a 5 cuartillas.

Paso 10. Objetivos de desarrollo

Ahora que ya conocemos cuál es la situación de la empresa y su entorno, el siguiente paso será plantear los objetivos de desarrollo que guiarán el rumbo a seguir por la organización. Para ello, es necesario clarificar a qué se refieren estos, puesto que a nivel organizacional existen diferentes tipos de objetivos, lo que podría generar confusión al determinarlos.

En términos generales, un objetivo es un fin o propósito que se pretende lograr hacia el cual se dirigen todas las acciones; es lo que impulsa a las organizaciones a tomar decisiones para alcanzar los resultados deseados en el futuro.

Dependiendo del área que abarquen en la organización y del tiempo en el que se establezcan se clasifican en: estratégicos, tácticos y operacionales (véase tabla 3.12):

Tabla 3.12

Clasificación de objetivos

Objetivos	Área de la empresa que abarcan	Plazo que comprenden
Estratégicos	Toda la empesa	Largo plazo
Tácticos	Gerencias / Departamentos	Mediano plazo
Operacionales	Secciones	Corto lazo

Nota. Elaboración propia

Considerando lo anterior, podemos definir a los objetivos estratégicos como aquellos fines a largo plazo que desea lograr una organización hacia los cuales dirigirá todos sus esfuerzos y que le permitirán alcanzar su desarrollo, de ahí que también se les denomine objetivos de desarrollo. Estos deberán sustentarse en la misión y la visión, en virtud de que su función es alcanzar lo que la misión establece y su consecución debe encaminar a la realización de la visión deseada, así como también habrán de soportarse en el diagnóstico, puesto que deberán ser realistas.

Hay quienes conciben a los objetivos como metas que se pretenden alcanzar, utilizando el vocablo de manera indistinta, es decir, consideran ambos términos como si se tratara de lo mismo, como si fueran sinónimos.

> Sin embargo, es conveniente aclarar que las metas, en esencia, son lo mismo que los objetivos tácticos o departamentales, ya que las metas, por lo regular, se determinan a corto plazo, y se fijan con posterioridad a los objetivos estratégicos" (Munch, 2006, como se cita en Espinosa, 2016, p. 23).

Los objetivos poseen ciertas características que habrán de discernirse al momento de formularlos para que queden debidamente planteados. De acuerdo con Steiner, 2000 (como se cita en Lerma y Bárcena 2012) estos deben ser:

- Factibles
- Cuantificables
- Convenientes
- Aceptables
- Flexibles
- Motivadores
- Comprensibles
- Obligatorios
- Participativos
- Ubicados en el tiempo
- Escritos

Algunas preguntas que ayudarán a expresar los objetivos estratégicos son las siguientes:

- ¿Qué quiere lograr la organización?
- ¿Cuál es la magnitud de lo que quiere lograr?
- ¿Existen algunos elementos cualitativos que considerar?
- ¿Con qué finalidad quiere lograrlo?

No hay que perder de vista que, dado que el plan estratégico comprende un periodo de tiempo determinado (por lo regular de 4 a 6 años), al reflexionar sobre los cuestionamientos anteriores se deberá contemplar lo que se pretenda alcanzar en dicho plazo.

Dependiendo de los intereses de la alta dirección será la cantidad de objetivos de desarrollo que se determinen; no obstante, se recomienda que dentro del plan estratégico queden estipulados de 3 a 5 y que estos se encuentren alineados con los ejes estratégicos que formarán parte de su estructura. Si derivado del análisis que se efectúe llegaran a surgir demasiados objetivos, habrá que jerarquizarlos para seleccionar aquellos que resulten prioritarios para la organización.

Al plantearlos deberán ser concretos, comenzando con un verbo en infinitivo que indique la acción que se pretende realizar, seguido del resultado clave a lograr y la finalidad perseguida. Como se muestra en los ejemplos contenidos en la tabla 3.13:

Tabla 3.13

Ejemplos de objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos
1.Expandir las operaciones de la empresa a fin de abarcar nuevos segmentos y nichos de mercado.
2. Incrementar la calidad de los productos para superar las expectativas de los clientes.
3. Modernizar los sistemas administrativos con la finalidad de hacer más eficientes los procesos.
4. Promover el uso responsable de los recursos para lograr la sostenibilidad financiera de la empresa.
5. Impulsar el desarrollo de prácticas socialmente responsables a fin lograr un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

Nota. Elaboración propia.

Paso 11. Estrategia

Si se han seguido los pasos contemplados en el libro, hemos llegado a la parte medular del proceso de la planeación estratégica, la cual comprende el diseño de la estrategia que habrá de adoptarse. Fase en la que se "requiere que la empresa trate de explicar con detalle las líneas de acción mediante las cuales se logrará su misión y la manera como se hará el seguimiento del progreso hasta su consecución" (Goodstein et al, 1998, p. 229), en la que se tendrán que definir de manera específica los diferentes caminos que llevarán a la empresa a la obtención de sus objetivos y su visión, y lo que deberá hacer para alcanzarlos.

Mientras los objetivos responden a la pregunta ¿qué resultados esperamos obtener?, la estrategia delimita el ¿cómo habrá de lograrse aquello que se ha soñado? Para profundizar en el tema, revisemos otra definición que complemente a las que fueron abordadas en el capítulo 1.

Sainz de Vicuña (2012) concibe a la estrategia como:

> Conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o pueda tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales.

A la que podríamos agregar que las acciones a emprender y los recursos a utilizar, asimismo, estarán sustentados en las potencialidades y limitaciones de la empresa.

La importancia de diseñar adecuadamente la estrategia radica en que, a partir de esta, se desprenderán todas las propuestas de desarrollo que se formulen a la empresa. Es aquí donde el ingenio y la creatividad del equipo de la alta dirección, así como su capacidad para vislumbrar las diferentes vías por las que la empresa podrá optar para recorrer su travesía, resultará fundamental para conseguir el éxito anhelado.

Existe una gran cantidad de estrategias que se pueden implementar las cuales se concentran en diversos aspectos. Atendiendo a este criterio, David (2013) en su libro *Administración Estratégica* las clasifica como se muestra en la tabla 3.14:

Tabla 3.14

Tipos de estrategias

Estrategia		Descripción
Integración	Integración hacia adelante	Implica obtener la propiedad de los distribuidores o vendedores al detalle, o un mayor control sobre los mismos.
	Integración hacia atrás	Busca apropiarse de los proveedores de una empresa o aumentar el control que ésta tiene sobre ellos.
	Integración horizontal	Busca apropiarse de los competidores de la empresa o tener un mayor control sobre ellos.
Intensivas	Penetración de mercado	Busca incrementar la participación de mercado de los productos o servicios actuales de la empresa a través de una intensificación de sus esfuerzos de marketing.
	Desarrollo de mercado	Supone la introducción de los productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.
	Desarrollo de producto	Busca aumentar las ventas a través de la modificación o mejora de los productos o servicios actuales de la empresa.
Diversificación	Diversificación relacionada	Busca agregar productos o servicios nuevos pero relacionados con los presentes.
	Diversificación no relacionada	Busca agregar productos o servicios nuevos no relacionados con los presentes.
Defensivas	Recorte de gastos	Implica una reorganización a través de la reducción de costos y activos, con el propósito de revertir la caída de las ventas y las utilidades.
	Desinversión	Implica la venta de una división o de una parte de la organización, con el propósito de recaudar capital para realizar más adquisiciones o inversiones estratégicas.
	Liquidación	Implica la venta de todos los activos de la empresa en partes, por su valor tangible, debido a su fracaso.

Nota. Elaboración propia adaptado de David (2013).

De esta manera tenemos que algunas estrategias buscan obtener un mayor control sobre la cadena de suministro y la competencia (Integración); otras pretenden mejorar la posición competitiva de los productos o servicios actuales de la empresa (Intensivas); algunas buscan introducir nuevos productos o servicios para reducir riesgos (Diversificación); en tanto que hay estrategias orientadas en la contracción de las operaciones de la empresa (Defensivas).

La alta dirección habrá de analizar minuciosamente cuál o cuáles de estas estrategias le pudieran resultar más convenientes en función a la fase en que se encuentre la empresa y la situación por la que atraviese. En una empresa de reciente creación las estrategias pudieran concentrarse en su *crecimiento*; si deseara mantener su posición podrían encaminarse a su

estabilidad; si quisiera ampliar sus horizontes podrían orientarse en una *expansión*; si se enfrentara a ciertas dificultades podrían contemplar una *reorientación*; tratándose de una empresa con varios años en el mercado pudieran enfocarse en su *consolidación*; en caso de que se encuentre en declive podrían contemplar su *contracción.*

Como es de suponerse, seguramente varias de ellas les serán atractivas, más, sin embargo, no todas podrán implementarse por diferentes razones, como por la cantidad de recursos y el esfuerzo que demande cada una de estas, principales limitantes a las que se enfrentan las organizaciones. Por lo que deberán jerarquizarse, a fin de elegir las que ocupen las posiciones preponderantes para la organización y sean factibles de ejecutar.

La estrategia está conformada por los elementos que se especifican en la figura 3.3:

Figura 3.3

Elementos de la estrategia



Nota. Elaboración propia.

Diseñar la estrategia implicará definir cada uno de estos elementos, a través de los cuales se trazarán las directrices a seguir en la consecución de los objetivos. Dentro de este apartado únicamente se deberá incluir un esquema con la relación de ejes, programas y proyectos que conformarán el plan estratégico, para lo cual será necesario leer previamente estas secciones a fin de conocer los criterios a considerar en su determinación; la información detallada de cada uno de ellos se presentará en los apartados correspondientes.

En la tabla 3.15 se muestra un ejemplo de estrategia:

Tabla 3.15

Ejemplo de estrategia

Estrategia	Programas	Proyectos
E1. Servicio al cliente	E1.P1.Promociones como estrategia de venta	E1.P1.p1 Tarjeta de descuento para clientes frecuentes
		E1.P1.p2 En la compra de...
	E1.P2.Celebración de eventos	E1.P2.p1 Festejando al cumpleañero
		E2.P1.p2 Auditorías internas de calidad
E2. Administración y gestión empresarial	E2.P1.Sistemas de gestión de calidad	E2.P1.p1 Certificaciones
		E2.P1.p2 Auditorías internas de calidad
	E2.P2. Programas administrativos	E2.P2.p1 Gestión financiera
		E2.P2.p2 Capacitación del personal
E3. Sustentabilidad	E3.P1. Productos sustentables	E3.P1.p1 Envases biodegradables
		E3.P1.p2 Decoración ecológica
	E3.P2. Manejo de residuos	E3.P2.p1 Separación de residuos
		E3.P2.p2 Donación de alimentos

Nota. Elaboración propia.

Ejes estratégicos

Los ejes estratégicos, a los que también se les refiere como líneas de desarrollo, son el primer elemento de la estrategia. Algunas personas los consideran los cimientos que soportan los planes de acción que habrán de emprenderse, en virtud de ubicarse en la base de la estructura del plan estratégico; aunque, para otras, son los pilares sobre los que se edifican las propuestas de desarrollo.

Los ejes estratégicos constituyen los ámbitos de actuación en los que se enfocará el plan estratégico, aquellos asuntos prioritarios para la organización. Como se mencionó en el apartado de Diagnóstico, estos pueden comprender las áreas funcionales de la organización, las funciones sustantivas y adjetivas que realiza, cuestiones específicas de su interés, aspectos de gran relevancia en los últimos tiempos, entre otros.

En un artículo publicado por Castañeda (2020), gerente regional de Orion[1], titulado "Los ejes estratégicos que más preocupan a los CEO" se menciona que dentro de los ejes que hoy en día están siendo considerados de forma habitual en los planes estratégicos y que, por ende, son los que más preocupan a los CEOs, tenemos a los siguientes:

[1] Empresa digital que resuelve desafíos críticos de negocio, a través de servicios y soluciones confiables y de vanguardia con más de 20 años de experiencia.

- Mejorar la experiencia del cliente.
- Optimización de la operación.
- Importancia de la cultura y de potenciar a los colaboradores.
- Crecimiento: Desarrollar nuevos modelos de negocio.
- Riesgos: Ser relevantes y continuidad del negocio.

En la figura 3.4 se muestran algunos ámbitos que pudieran contemplarse como ejes estratégicos:

Figura 3.4

Ejes estratégicos



Nota. Elaboración propia.

Para determinar los ejes estratégicos en que se centrará el plan estratégico se deberá:

1. Revisar si la empresa cuenta con otros planes que le antecedan. Ya que, de ser el caso, el nuevo plan seguramente dará continuidad al anterior y algunos ejes se podrían retomar, otros adecuar y unos más incorporar.
2. Verificar si existen otros instrumentos de planeación a nivel institucional con los que tenga que alinearse el plan estratégico. Porque, de ser así, se podrían utilizar los mismos ejes o algunos similares.
3. En caso contrario, la alta dirección junto con el equipo encargado de la planeación estratégica tendrá que decidir cuáles serán los ejes sobre los que se estructurará el plan.
4. Una vez determinados los ejes, habrá que designarles una clave, la cual se integrará con la letra "E" seguido de un número (1, 2, 3…), que corresponderá al número de eje del que se trate, así como un nombre que irá inmediatamente después de un punto.

Se recomienda que el plan estratégico contenga de 3 a 5 ejes estratégicos, más sin embargo esto no es limitativo.

Habiendo determinado los ejes estratégicos se tendrán que definir, para lo cual, por cada eje, se deberá agregar un enunciado en el que se mencione lo siguiente:

- En qué consiste el eje.
- La finalidad que persigue.
- Los programas que comprende.

En la tabla 3.16 se muestran algunos ejemplos de ejes estratégicos:

Tabla 3.16

Ejemplos de ejes estratégicos

Eje estratégico	Definición
E1. Servicio al cliente	El servicio al cliente es aquel soporte que se les da a los clientes antes, durante y después de la compra, que los ayuda a tener una grata experiencia de la empresa. En este eje lo que se busca es tener una buena estrategia de venta y que se mejore el servicio proporcionado al cliente de manera que siempre tome en cuenta a la empresa como su primera opción gracias a la atención y calidad brindada. El eje comprende 6 programas: Promociones como estrategia de venta, Celebración de eventos, Innovación de redes sociales, Ambiente Organizacional, Convenios e Implementación de servicio de estacionamiento.
E2. Administración y gestión empresarial	La administración y gestión empresarial se encarga de planificar, organizar, dirigir y controlar los recursos de una empresa, a fin de que pueda alcanzar sus objetivos. Este eje busca una mejora continua en el funcionamiento de la empresa, en términos de eficiencia y eficacia, así como crear un mejor ambiente de trabajo y una excelente comodidad para empleados y clientes. Por lo que se buscará apoyar al colaborador en su ámbito laboral, de forma que se genere una buena convivencia y alta competitividad, además de mejorar la infraestructura y las condiciones de trabajo para alcanzar una mayor calidad a la hora de realizar las actividades. El eje se compone de 6 programas: Sistemas de gestión de calidad, Programas administrativos, Reconocimiento a colaboradores, Eventos de integración, Distribución de espacio interno y Mantenimiento interno.
E3. Sustentabilidad	La sustentabilidad hace referencia a la capacidad del sistema humano para satisfacer las necesidades de las generaciones actuales sin comprometer los recursos y oportunidades para el crecimiento y desarrollo de las generaciones futuras. Por medio de este eje se busca participar en la creación de un mejor mundo para vivir, mediante la implementación de acciones que contribuyan a un uso correcto de los recursos y que disminuyan los impactos negativos al medio ambiente. El eje está integrado por dos programas: Productos sustentables y Manejo de residuos.

Nota. Elaboración propia.

Programas

Los programas son el segundo elemento de la estrategia, fundamentales para operar, gestionar, administrar y promover un plan, en nuestro caso el plan estratégico. Estos constituyen los puentes que facilitan su ejecución y "hacen realidad la estrategia" (Reyes, 2012, p. 133).

Existen diferentes acepciones sobre este concepto, para Münch (2008) un programa "es la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y las estrategias, el tiempo requerido para efectuarlas, así como la asignación de los responsables de su ejecución" (p. 49). Así mismo, esta autora señala que un programa tiene su estructura propia y puede ser general, cuando se refiere a programas de un área, como Mercadotecnia, o programas específicos, cuando son detallados, por ejemplo, la promoción de un producto.

Varios autores coinciden con Münch en que un programa contiene la relación detallada de actividades a realizar, los tiempos estimados para ejecutarlas, la designación de las personas responsables, además de los recursos requeridos. Sin embargo, para fines de este libro y atendiendo a la metodología sugerida a emplear, consideraremos programas, a aquellos que presenten de una manera general la información, en tanto que proyectos serán los que contengan información más específica y pormenorizada.

De esta manera, un programa lo entenderemos como un conjunto de proyectos de similar naturaleza relacionados entre sí por un objetivo común, que es la suma de objetivos de cada proyecto, los cuales pueden ser ejecutados de manera secuencial o paralela. En otras palabras, lo concebiremos como un proyecto con una jerarquía superior del que se derivan proyectos secundarios.

Para determinar los programas que contendrá el plan estratégico, se deberá:

1. Revisar los resultados arrojados por el diagnóstico.
2. Identificar las posibles líneas de acción que se podrían implementar para abordar las debilidades que presenta la empresa, aprovechar las oportunidades que tiene, incrementar las fortalezas que posee y contrarrestar las amenazas a las que se enfrenta.
3. Agrupar las líneas de acción por la relación o similitud que tengan entre estas.
4. Designar un nombre a cada uno de los grupos con algo alusivo que los distinga. Los grupos equivaldrán a los programas del plan estratégico.
5. Ubicar a los programas dentro de los ejes estratégicos a los que correspondan.
6. Designar una clave a los programas, la cual se integrará con la letra "E" seguido del número (1, 2, 3…) del eje al que pertenezca y la letra "P" seguido de un número (1, 2, 3…) que corresponderá al número de programa del que se trate. Para separar los ejes de los programas se deberá agregar un punto después de cada uno de estos. En cada eje se deberá iniciar la numeración de los programas en 1.

Habrá tantos programas como resulte necesario para la correcta operatividad y funcionamiento del plan estratégico, pudiendo oscilar entre 10 y 15 los programas que contenga, lo cual sería una cantidad razonable.

Una vez realizado lo anterior, por cada programa se deberá enunciar lo siguiente:

- Justificación: Señalar las razones que motivan la realización del programa y su importancia.
- Descripción: Mencionar en qué consiste el programa y lo que se pretende con el mismo.
- Objetivos: Agregar de 1 a 5 objetivos que indiquen lo que persigue el programa. Estos deberán ser igual a la suma de los objetivos de los proyectos que lo conforman.
- Proyectos: Enlistar los proyectos que comprende; agregar la clave y nombre de cada uno de ellos (véase apartado siguiente).
- Periodo: Indicar la fecha de inicio y de término para la puesta en marcha de cada proyecto. Señalar en cada caso el mes y año considerados.

- Presupuesto: Indicar los recursos requeridos para la implementación de cada proyecto y el importe total del programa.
- Responsables: Delimitar los puestos encargados de su ejecución, los cuales deberán corresponder a los encargados de todos los proyectos que abarque cada programa.

* En el caso de los recursos requeridos, el monto estimado se conocerá una vez que hayan sido elaborados los presupuestos de todos los proyectos, lo mismo ocurre con las fechas para su implementación y con los responsables.

En la tabla 3.17 se muestra un ejemplo de programa:

Tabla 3.17

Ejemplo de programa

E1. P1. Promociones como estrategia de ventas		
Justificación Se requiere posicionar al restaurante para que sus alimentos y servicios sean de calidad y atractivos para los clientes. Al implementar estrategias de promoción se permite que se establezca una interacción amena entre los clientes y el restaurante, además de que se consiga su confianza y bienestar.		
Descripción Este programa consiste en implementar promociones y estrategias de venta que sean atractivas para los clientes y hagan de su visita una mejor experiencia, lo cual permita ampliar y consolidar la fidelidad de los clientes, así como incrementar las ventas del restaurante. El programa se integra de 4 proyectos: Tarjeta de descuento para clientes frecuentes, En la compra de.... ¡Etiquétanos y te regalamos! y Día de Buffet		
Objetivos 1.Otorgar promociones como incentivos para consumir en el restaurante. 2.Aumentar las ventas de algunos productos. 3.Difundir a la empresa y ampliar su alcance. 4.Ofrecer variedad de productos a un menor costo.		
Proyectos		
Nombre	**Periodo**	**Presupuesto**
E1.P1.p1 Tarjeta de descuento para clientes frecuentes	Ene – Feb 2025	$2,500
E1.P1.p2 En la compra de...	May – Jun 2025	$12,000
E1.P1.p3 Etiquétanos y te regalamos!	Ago – Sep 2025	$2,500
E1.P1.p4 Día de Buffet	Dic – Dic 2025	$3,000
Total		$20, 000
Responsables: Gerente general, Administrador, Staff del restaurante.		

Nota. Elaboración propia

Proyectos

Continuando con la delimitación de la estrategia nos encontramos con los proyectos, aquellos que en el apartado anterior se mencionó contienen información específica y pormenorizada de lo que habrá de realizarse a fin de situar a la empresa en el escenario anhelado. Estos son los que detallan el conjunto de actividades necesarias para alcanzar los objetivos y metas estableciéndolas en un periodo determinado, así como también a los responsables de su ejecución, y los recursos requeridos.

"Un proyecto representa partes pequeñas e independientes del programa" (Rodríguez, 2005, p. 230). Por ende, la suma de todos los proyectos afines o relacionados entre sí da como resultado el programa.

Para algunos autores como Sainz de Vicuña (2012) los proyectos equivalen a planes de acción que ponen manos a la obra en el entramado teórico-estratégico que se ha desarrollado hasta ahora. Los cuales convierten en tangible y palpable aquello que fue visualizado por la alta dirección, a través de la delimitación de acciones concretas por realizar en los plazos previstos, a las que les serán asignados responsables que las supervisen y ejecuten, así como los recursos humanos, materiales, financieros y técnicos requeridos.

Para determinar los proyectos que integrarán al plan estratégico es importante realizar lo siguiente:

1. Revisar nuevamente los resultados arrojados por el diagnóstico.
2. Identificar las posibles líneas de acción que se podrían implementar y que fueron agrupadas por programas en el paso anterior.
3. Jerarquizar las líneas de acción en función al grado de importancia que tengan para la empresa y la viabilidad de su implementación.
4. Seleccionar las que resulten más convenientes para el logro de los objetivos del plan y se adapten a las capacidades de la empresa.
5. Designar un nombre a cada una de las líneas de acción con algo alusivo que las distinga. Estas equivaldrán a los proyectos del plan estratégico.
6. Designar una clave a los proyectos, la cual se integrará con la letra "E" seguido del número (1, 2, 3…) del eje al que pertenezca, la letra "P" seguido del número (1, 2, 3…) del programa al que corresponda, y la letra "p" seguido de un número (1, 2, 3…) que corresponderá al número de proyecto del que se trate. Para separar los ejes de los programas y los proyectos se deberá agregar un punto después de cada uno de estos. En cada programa se deberá iniciar la numeración de los proyectos en 1.

Habrá tantos proyectos como resulte necesario para la correcta operatividad y funcionamiento del plan estratégico, pudiendo oscilar entre 20 y 30 los proyectos que contenga, aunque pudieran ser más o menos según se requiera.

Una vez efectuado lo anterior, al igual que con los programas, se tendrá que definir cada uno de los proyectos. Para lo cual se deberá enunciar la información que se especifica a continuación:

- Descripción: Mencionar en qué consiste el proyecto y lo que se pretende con el mismo.
- Objetivos: Agregar de 1 a 3 objetivos que indiquen lo que persigue el proyecto.

- Metas: Incluir 1 o máximo 2 metas que indiquen, de manera concreta y cuantificable, lo que se espera lograr con el proyecto.
- Actividades: Enlistar las actividades que deberán realizarse para alcanzar los objetivos y metas del proyecto; presentarlas de manera ordenada conforme deban ejecutarse.
- Presupuesto: Especificar y cuantificar los recursos requeridos para la implementación del proyecto, clasificados en los siguientes rubros:

    a. Honorarios. Por concepto del pago a instructores, consultores, diseñadores, etc.
    b. Materiales. Monto estimado para la adquisición de artículos de oficina como: carpetas, folders, hojas, separadores, plumones, lapiceros, lápices, cartuchos de tinta, etc., o de algún otro tipo, según se requiera.
    c. Servicios. Por el pago de servicios contratados como: impresión, fotocopiado, engargolado, cafetería, etc.
    d. Inversión. Monto estimado para la adquisición de: infraestructura, mobiliario y equipo de oficina, equipo de cómputo, equipo de transporte, implementos de trabajo, maquinaria, etc.

- Periodo: Indicar la fecha de inicio y de término para la puesta en marcha del proyecto. Señalar en cada caso el mes y año considerados.
- Periodicidad: Indicar la frecuencia que tendrá el proyecto. Si se realizará una sola vez será "Único", si se realizará año con año será "Anual", pudiendo también ser "Semestral", "Trimestral", "Mensual", etc., según sea el caso.
- Responsables: Designar los puestos encargados de su ejecución.

Dentro del Presupuesto, en el Total se deberá especificar si el importe corresponde a una erogación que se tendrá que efectuar una sola vez, pudiendo indicarse lo que comprende, o si corresponde a una erogación que habrá de desembolsarse con cierta temporalidad. En este último caso se recomienda que el importe considere una estimación anual, ya que es la forma más común para presentar los presupuestos.

En la tabla 3.18 se muestra un ejemplo de proyecto:

Tabla 3.18

Ejemplo de proyecto

E1.P1.p1 Tarjeta de descuento para clientes frecuentes

Descripción

Este proyecto consiste en que a los clientes frecuentes se les otorguen promociones y descuentos especiales cada cierto tiempo de acuerdo con su consumo, para seguir generando ese voto de confianza y lealtad en el restaurante. Esto se llevará a cabo mediante una tarjeta, la cual se sellará cada vez que el cliente asista al restaurante y, al juntar cierta cantidad de sellos, se aplicarán los descuentos y promociones.

Objetivos

- Motivar a los clientes fieles a seguir prefiriendo al restaurante.
- Generar sentido de fidelidad en más clientes.

Metas

1. Otorgar 50 tarjetas de descuento al año a clientes frecuentes.

Actividades

1. Identificación de los clientes frecuentes que podrán formar parte del programa.
2. Elaboración de la tarjeta en la que se pondrán los sellos.
3. Determinación de los sellos con los que se aplicarán los descuentos y promociones.
4. Determinación de los porcentajes de descuento que se aplicarán al consumo y las promociones que se otorgarán.
5. Entrega de las tarjetas de descuento a los clientes frecuentes.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios		
Materiales	$ 1,500	Tarjetas y sello
Servicios	$ 1,000	Impresión de tarjetas
Inversión		
Total	$ 2,500	Por las 50 tarjetas

Periodo Inicio: Enero 2025 / Término: Febrero 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Gerente general, Administrador, Staff del restaurante.

Nota. Elaboración propia

Paso 12. Presupuesto

Todo plan estratégico debe culminar con un presupuesto que convierta los aspectos cualitativos que hasta el momento se han desarrollado, en cuantitativos; que traduzca los planes y resultados esperados en términos numéricos (Reyes, 2012, p. 137).

Pero ¿qué es un presupuesto? Seguramente el término nos resulte familiar y es probable que en diversas ocasiones hayamos formulado alguno, aunque sea de manera empírica. Analicemos enseguida su significado.

De acuerdo con Lerma y Bárcena (2012) un presupuesto es "un programa de asignación de recursos monetarios en función de actividades determinadas" (p. 67) a través del cual la alta dirección podrá prever oportunamente la cantidad de dinero que necesitará para la correcta ejecución del plan estratégico y estará en condiciones de realizar las gestiones correspondientes que aseguren la disponibilidad de los recursos. Sea que estos vayan a ser provistos por la propia empresa, en caso de contar con ellos, o tenga que conseguirlos con algunas fuentes de financiamiento externas, si estos no alcanzaran y fueran insuficientes.

Ya que de nada sirve haber elaborado un atractivo plan estratégico, debidamente soportado y estructurado, sino se cuenta con los recursos que posibiliten trasladar esa planeación escrita a un plano real de acción. Vivimos en un mundo capitalista en el que todo se mueve con dinero; si no tenemos dinero o vías para acceder a éste, simplemente nuestros deseos permanecerán en el tiempo como sueños por alcanzar que difícilmente se harán realidad.

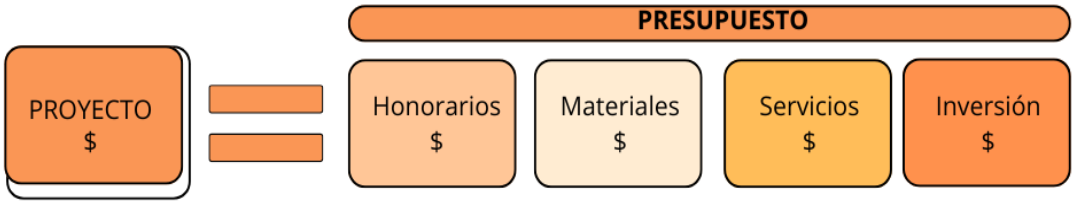
Algo que suele ocurrir al elaborar el presupuesto del plan estratégico es que los importes arrojados por éste sean sumamente elevados y, por consiguiente, resulte inviable para la empresa llegando a poner en riesgo su puesta en marcha o su continuidad. Para evitar lo anterior y a fin de no incrementar significativamente sus costos de operación, existen diversos aspectos a considerar al momento de su formulación, dentro de los que se hallan los siguientes:

a. Tener presente el principio de racionalización. De tal manera que la empresa pueda llevar a cabo las acciones contenidas en el plan mediante una optimización de los recursos.
b. Establecer prioridades en la asignación de los recursos requeridos por los proyectos y programas. En función del impacto que tengan en la consecución de los objetivos del plan estratégico, para que, en caso de ser necesario, se puedan eliminar aquellos que no tengan una contribución significativa en el logro de estos.
c. Analizar diferentes cotizaciones. Para que, al integrar el presupuesto del plan estratégico, este quede conformado con las que resulten más asequibles a la empresa.

Los pasos que se deberán seguir en la formulación de los presupuestos se explican a continuación:

1. Por cada proyecto se deberá elaborar un presupuesto en el que se desglose el monto de los recursos requeridos, clasificados en los rubros señalados en el apartado anterior y que habrán de incluirse dentro de estos (véase figura 3.5):

Figura 3.5
Presupuesto por proyecto

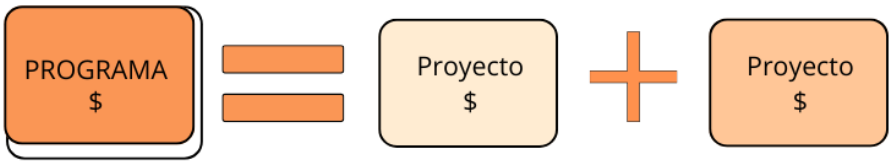


Nota. Elaboración propia

Habrá tantos presupuestos como proyectos contenga el plan estratégico.

2. Teniendo los presupuestos de los proyectos, se deberán incorporar en los programas que los agrupan. El presupuesto de cada programa será igual a la suma de los presupuestos de los proyectos que comprende (véase figura 3.6).

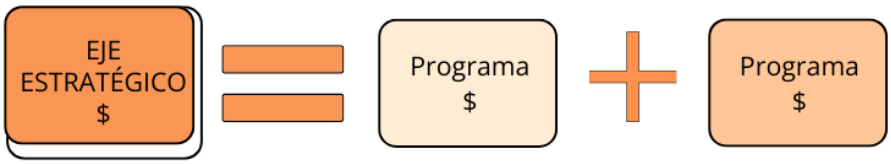
Figura 3.6
Presupuesto por programa



Nota. Elaboración propia.

3. Habiendo determinado los presupuestos de los programas, se deberán concentrar en los ejes estratégicos de los que se derivan. El presupuesto de cada eje será igual a la suma de los presupuestos de los programas que lo conforman (véase figura 3.7).

Figura 3.7
Presupuesto por eje estratégico

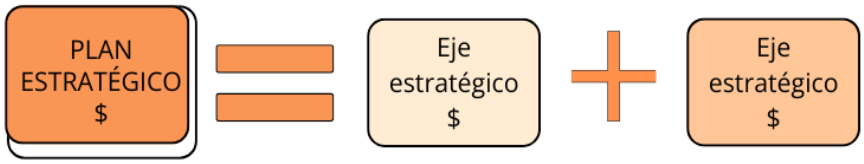


Nota. Elaboración propia.

4. Finalmente, el presupuesto del plan estratégico será igual a la suma de los presupuestos de todos los ejes que lo integran (véase figura 3.8).

Figura 3.8

Presupuesto del plan estratégico

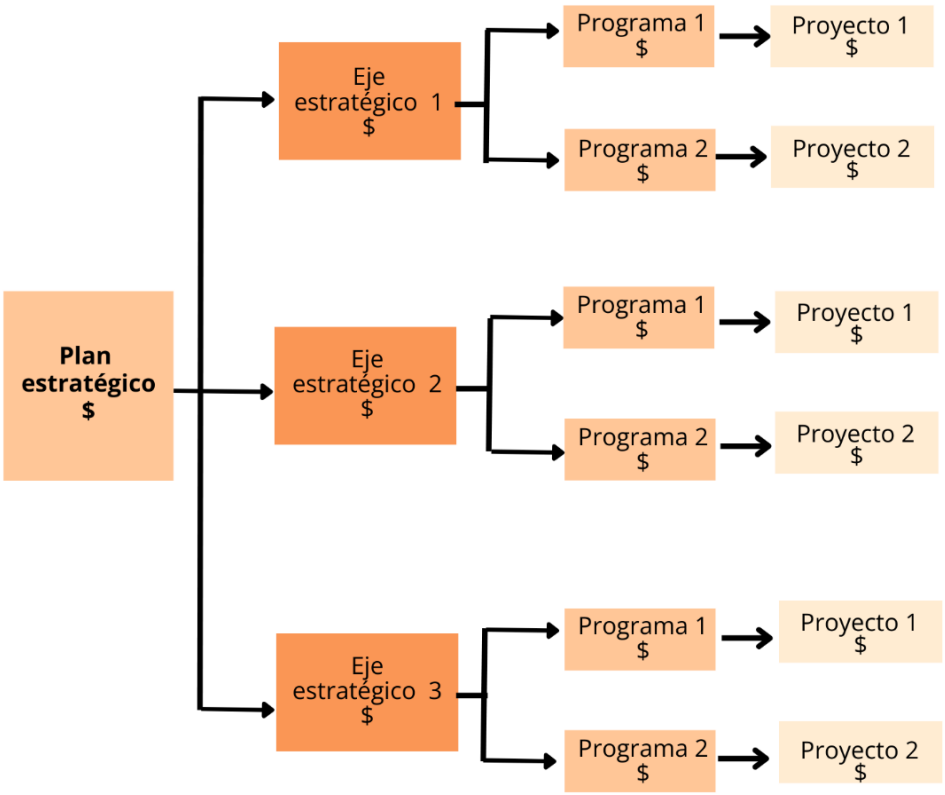


Nota. Elaboración propia.

Para ver cómo quedaría integrado el presupuesto del plan estratégico, en la figura 3.9 se presenta un esquema:

Figura 3.9

Integración del presupuesto del plan estratégico



Nota. Elaboración propia.

Ahora bien, en la tabla 3.19 se muestra un ejemplo de presupuesto:

Tabla 3.19

Ejemplo de presupuesto

Plan estratégico	Eje estratégico		Programa		Proyecto	
	Clave	Importe	Clave	Importe	Clave	Importe
$215,000	E1.	$53,500	P1.	$17,000	p1.	$5,000**
					p2.	$12,000**
			P2.	$36,500	p1.	$29,000*
					p2.	$7,500*
	E2.	$77,000	P1.	$48,000	p1.	$42,000*
					p2.	$6,000**
			P2.	$39,000	p1.	$4,000*
					p2.	$35,000**
	E3.	$84,500	P1.	$60,000	p1.	$15,000**
					p2.	$45,000*
			P2.	$24,500	p1.	$18,000**
					p2.	$6,500*

Nota. * Importe que se desembolsa una sola vez. / ** Importe que se desembolsa año con año. Elaboración propia.

En este apartado únicamente se presentará el presupuesto general del plan estratégico, el cual servirá de referencia a la alta dirección y a los responsables de su ejecución para una rápida consulta. Los presupuestos analíticos los encontraremos dentro de cada uno de los proyectos y concentrados dentro de los programas, por lo que para examinarlos habrá que remitirse a dichos apartados.

Paso 13. Cronograma

Por último, a fin de identificar de una manera fácil y rápida cómo quedaron delimitados, dentro del horizonte temporal del plan estratégico, los objetivos, metas y actividades que emanan de la gran estrategia, es necesario elaborar un cronograma.

El cronograma es una herramienta muy utilizada en la gestión y administración de proyectos que muestra el listado de actividades que habrán de realizarse siguiendo un orden cronológico de acuerdo con el tiempo en el que se tiene previsto se ejecuten.

Se trata de una estructura visual o representación gráfica que ayuda a organizar y gestionar las actividades del proyecto. Este puede elaborarse con el nivel de detalle requerido, de esta manera, encontraremos cronogramas que presenten la información de manera global, en los que únicamente

se incluyan los objetivos y/o metas por alcanzar calendarizados por años; en tanto que habrá otros más analíticos los cuales desglosen, además de los objetivos y metas, el conjunto de actividades a realizar calendarizados por periodos menores a un año (semestres, trimestres, bimestres, meses), al mismo tiempo que indiquen el grado de avance esperado para cada periodo.

Su utilidad radica en que apoya a la alta dirección y a los responsables de los programas y proyectos, tanto en la fase de planeación del proyecto como en la de control. Durante la planeación, ayuda a identificar y organizar todas y cada una las actividades que será necesario llevar a cabo para alcanzar los objetivos y metas del plan. En la fase de control, permite verificar cómo va transcurriendo su implementación, si todo va ocurriendo de conformidad con lo planeado o si se están registrando algunos desfases; así mismo, permite conocer el grado de avance que se lleve a una fecha determinada, detectando las actividades que ya han sido ejecutadas y las que aún estén pendientes de desarrollar.

Lo importante al diseñar el cronograma es que éste refleje la información que resulte prioritaria para la organización.

Para elaborar el cronograma se deberá:

1. Recabar las plantillas de todos los proyectos que integran al plan estratégico.
2. Identificar dentro de cada proyecto la siguiente información: ejes y programas a los que están adscritos, así como metas por alcanzar y actividades por realizar en cada uno de ellos.
3. Vaciar esta información en la plantilla "Cronograma" la cual deberá presentarse ordenada por eje, programa, proyecto y meta.
4. Identificar dentro de cada proyecto el periodo de término y su periodicidad (si se realizará una sola vez o si se realizará año con año).
5. Registrar en la plantilla "Cronograma" el grado de avance esperado por cada meta en cada uno de los periodos comprendidos dentro del horizonte temporal del plan estratégico, en función de los aspectos anteriores. Pudiéndose expresar en términos porcentuales, o bien, con valores absolutos.

En la tabla 3.20 se muestra un ejemplo de cronograma:

Tabla 3.20

Ejemplo de cronograma

Eje estratégico	Programa	Proyecto	Meta	Proyecto			
				2025	2026	2027	2028
E1. Servicio al cliente	P1. Promociones como estrategia de venta	p1. Tarjeta de descuento para clientes frecuentes	1. Otorgar 50 tarjetas de descuento al año a clientes frecuentes.	50	50	50	50
		p2. En la compra de...	1. Otorgar 25 promociones al año a clientes que adquieran productos participantes.	25	25	25	25
	P2. Imagen del producto	p1. Innovación en la presentación del producto	1. Tener un envase con un nuevo diseño y logo	---	100%	---	---
		p2. Exhibición del producto en tienda	1. Lograr que la exhibición del producto en la tienda sea atractiva	100%	---	---	---
E2. Administración y gestión empresarial	P1. Ambiente laboral	p1. Festividades y actividades recreativas	1.Realizar trimestralmente una actividad lúdica entre el personal	---	4	4	4
		p2. Bonos por eficiencia	1. Otorgar un bono mensual al empleado más eficiente	12	12	12	12
	P2. Recursos humanos	p1. Cursos de capacitación	1. Tener un envase con un nuevo diseño y logo	2	2	2	2
		p2. Cursos de inducción	1. Lograr que la exhibición del producto en la tienda sea atractiva	4	4	4	4
E3. Sustentabilidad	P1. Manejo de residuos	p1. Residuos orgánicos	1.Producir lombricomposta con el 100% de los residuos orgánicos.	25%	50%	75%	100%
		p2. Residuos inorgánicos	1. Entregar el 100% de residuos inorgánicos reciclables a una empresa de reciclaje.	25%	50%	75%	100%
	P2. Uso eficiente de recursos	p1.Reducción en el consumo de energía eléctrica	1. Sustituir el 100% de los focos tradicionales por otros de bajo consumo.	---	100%	---	---
		p2. Acopio de agua de lluvia	1. Implementar un sistema de acopio de agua de lluvia.	---	---	100%	---

Nota. Elaboración propia.

Para fines prácticos, en el ejemplo anterior ha sido considerado que cada proyecto tiene solamente una meta, lo cual es lo más común que suceda; sin embargo, si se hubieran fijado dos o más metas por proyecto se deberán listar todas ellas.

Paso 14. Seguimiento y evaluación

Si se han seguido cabalmente los pasos planteados en el libro y nos encontramos en este punto, significa que la gran estrategia se ha terminado de confeccionar y, con ello, se ha concluido con el desarrollo del último elemento de la planeación estratégica. Sin embargo, resta delimitar unos apartados finales en el documento, a manera de cierre, siendo uno de ellos el seguimiento y evaluación.

Como se mencionó en el capítulo anterior, el *seguimiento* se refiere a la revisión minuciosa y puntual que habrá de realizarse al plan para conocer el grado de avance que éste lleve en diferentes momentos y detectar si las acciones contempladas dentro del mismo se han podido implementar conforme a la previsto o, si no es así, identificar cuáles de ellas no ha sido posible ejecutar y las causas que lo han impedido.

Por su parte, la *evaluación* implica realizar una medición para conocer en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas planteadas en el plan estratégico. Para ello, se utilizan indicadores, unidades de medición o referencia que permiten evaluar de manera objetiva el progreso de los diferentes procesos contenidos dentro del plan, ayudando a controlar y mejorar el desarrollo de las actividades durante su ejecución.

Seguimiento y evaluación son dos actividades estrechamente relacionadas o entrelazadas entre sí, que van de la mano y no se pueden separar una de la otra, por lo que habrán de ejecutarse simultáneamente.

La finalidad de esta sección, como su nombre lo indica, es dejar plasmado dentro del documento el seguimiento y evaluación que deberá llevarse a cabo a fin de verificar que el plan estratégico cumpla con su cometido. Lo cual permitirá conocer el avance que vayan teniendo los proyectos y programas, ver si se están ejecutando o no conforme a lo estipulado y, en caso de llegar a detectarse algunas desviaciones, estas se puedan corregir oportunamente o se puedan hacer los ajustes que resulten pertinentes. Además, ayudará a identificar en qué medida se están alcanzando los objetivos.

Dentro de esta sección se deberá especificar:

- Los niveles de seguimiento a efectuar. Se recomienda sea a nivel de proyectos, programas, ejes y plan, esto atendiendo a la estructura del plan estratégico.
- La periodicidad con que se deberá realizar el seguimiento. Pudiendo ser mensual, bimestral, trimestral, semestral o anual. Se sugiere realizarla 2 o 3 veces al año.
- Las personas que estarán a cargo del seguimiento. Deberán participar los responsables de los proyectos, los programas y el plan, pudiendo incorporarse algún experto u otras personas que por su experiencia puedan realizar alguna contribución favorable.
- Los informes que se tendrán que elaborar. Se recomienda presentar un informe anual que resuma los hallazgos encontrados, el cual vaya acompañado de una serie de recomendaciones que muestren los nuevos senderos a seguir por la organización a fin de avanzar en la consecución de los objetivos.

Su extensión puede ser de ½ o 1 cuartilla.

Paso 15. Bibliografía

La bibliografía o referencias bibliográficas son la relación de las fuentes de información utilizadas como soporte en una investigación o en la elaboración de un trabajo, las cuales se ubican hasta el final de este, solo por delante de los anexos, en caso de haberlos. Las referencias dan crédito a las ideas de quienes fueron consultados o citados a lo largo de la investigación; de no incluirlas, se estaría incurriendo en una práctica deshonesta conocida como plagio, puesto que nos estaríamos apropiando de la autoría de ideas que no son nuestras. Por ello, es de vital importancia agregarlas para evitar cualquier problema legal que se pudiera derivar de esta situación. Además, citas y referencias bibliográficas dan fiabilidad a un trabajo, permitiendo ampliar determinados apartados, así como verificar la credibilidad de lo que se está aseverando.

Al integrar este apartado es necesario seguir ciertas normas metodológicas y de estilo a fin de homogeneizar la información que habrá de referenciarse y el orden en que tendrá que anotarse. El modelo más utilizado hoy en día es el APA (American Psychological Association), siendo la 7ª. edición la versión que se encuentra vigente al momento de la elaboración de este libro, la cual se recomienda emplear.

En el plan estratégico se deberán enlistar todas las fuentes de información que hayan sido consultadas (libros, revistas, periódicos, artículos, sitios web, etc.), presentándose ordenadas alfabéticamente de acuerdo con el primer elemento de la referencia, siendo este el apellido del autor o el título del documento cuando no tiene autor, y utilizando una sangría francesa (5 espacios o 1.27 cm) para cada referencia, que deberá aplicarse a la segunda línea del párrafo.

Los datos por incluir en la referencia dependerán del tipo de publicación de que se trate, en el caso de un libro impreso son:

- Autor: Apellido, Inicial del nombre*
- Fecha: Año entre paréntesis
- Título del libro: En cursivas
- Edición: Número entre paréntesis**
- Editorial: Nombre

* En caso de que el libro tenga 2 o más autores deberán agregarse los apellidos e iniciales del nombre de todos los autores, separados por una coma.
** La edición se deberá incluir solo cuando el libro presente este dato, cuando se trata de la primera edición de un libro esta no se agrega.

Enseguida se presenta un ejemplo:

Libro con un autor

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª. ed.). Mc Graw Hill.

Libro con dos autores

Lerma, A., & Bárcena, J. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica.* Alfaomega.

En APA 7 ya no es necesario incluir el lugar de la publicación (país), como ocurría en la versión anterior de este modelo. Para cualquier otro tipo de publicación que deba referenciarse, consultar las Normas APA, 7ª. edición o la que esté vigente en su momento.

Paso 16. Anexos

Los anexos son la sección ubicada al final de un trabajo o una investigación, después de las referencias bibliográficas, que contiene información extra o complementaria que permite ahondar sobre algunos aspectos, la cual no fue posible incluir en el cuerpo del trabajo para no exceder en demasía la extensión del escrito, así como para no desviar la atención del lector de los temas medulares del trabajo. Se trata de una sección opcional que no siempre encontraremos en un trabajo, solamente la hallaremos cuando sus autores decidan utilizarla para respaldar, enriquecer o profundizar la información contenida dentro del escrito.

No obstante, un error común que suele cometerse es emplear esta sección para mandar ahí todo aquello que no supimos dónde incluir dentro del trabajo, como datos sin procesar recabados a lo largo de la investigación, información sin alguna relación directa con los temas centrales, etc. Debe evitarse convertir esta sección en una especie de basurero que acopie información sin relevancia para el trabajo.

En los anexos se pueden incluir gráficos, tablas, imágenes, esquemas, planos, mapas, formatos, cuestionarios, glosarios, listado de siglas o abreviaturas, documentos citados, entre otros, relacionados con la información abordada dentro del trabajo.

En el caso del plan estratégico se recomienda abrir esta sección para agregar:

- Fotos del proceso de planeación estratégica llevado a cabo o de la vinculación realizada, en su caso.
- Formatos de las entrevistas y/o cuestionarios aplicados a los directivos y al personal para recabar la información inicial.
- Tablas del análisis FODA practicado.
- La demás que se considere pertinente.

Los anexos se deberán numerar progresivamente, ya sea con números (1,2,3,4…) o mediante letras (A,B,C,D….), además deberán ir acompañados de un título alusivo a su contenido. Es necesario que dentro del documento se haga referencia a ellos, remitiendo al lector a consultar cada uno de estos.

Resumen

La elaboración del plan de desarrollo estratégico es un proceso que le corresponde liderar a la alta dirección en el que habrá de colaborar un equipo de trabajo entusiasta, responsable y comprometido con los logros organizacionales. Es un proceso largo que requiere dedicación y esfuerzo, por lo que quienes estén a cargo de su confección deberán organizarse de tal manera que puedan continuar desempeñando sus funciones cotidianas dentro de la empresa, además de destinar una parte razonable de su tiempo para trabajar en la integración del plan estratégico. Así mismo, es necesario

disponer de la información y recursos que hagan posible su implementación y contar con una guía que oriente los trabajos a realizar para que se desarrollen de manera ordenada y completa.

Existen diversas metodologías que se pueden emplear en su elaboración, la sugerida en el presente libro ha sido empleada por la autora de la obra y por algunos colegas en los últimos años dentro del aula de clases con estudiantes de licenciatura que han cursado la asignatura de Planeación Estratégica y se han vinculado con organizaciones de los distintos sectores a las que se les han formulado sus planes estratégicos. La cual fue desarrollada al interior de la Universidad Veracruzana por un grupo de expertos, a la que se le han realizado algunas adecuaciones a través del tiempo y que en este libro se ha procurado darle un toque personal buscando hacerla lo más didáctica posible e incorporando los nuevos enfoques de la planeación estratégica.

La metodología comprende una serie de etapas por las que habrá que transitar, así como un conjunto de pasos a seguir para desarrollar cada uno de los diferentes apartados que conforman la estructura del plan estratégico hasta lograr obtener el documento final, el cual se espera sea efectivo y funcional y ayude a la empresa a alcanzar los niveles de competitividad deseados.

Los apartados que integran al plan estratégico abarcan tanto a los elementos de la planeación estratégica, como otros cuya finalidad es hacer comprensible y de fácil uso el escrito para el lector, siendo estos: carátula, directorio de la alta dirección, índice, introducción, antecedentes, misión, visión, valores, diagnóstico, objetivos de desarrollo, estrategia (ejes estratégicos, programas, proyectos), presupuestos, cronograma, seguimiento y evaluación, bibliografía y anexos.

En cada apartado se señala a qué se refiere cada uno de ellos, en qué consiste, cuál es su finalidad, los aspectos que se deben tomar en cuenta en su formulación, además se incluyen algunos ejemplos para esclarecer las ideas y plantillas que pueden utilizarse para presentar de una manera adecuada la información resultante.

Bibliografía

Castañeda, A. (2020, 23 de septiembre). *Los ejes estratégicos que más preocupan a los CEO.* Orión. Disponible en https://www.orion.global/los-ejes-estrategicos-que-mas-preocupan-a-los-ceo/

Chiavenato, I. (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones.* (3ª. ed.). Mc Graw Hill.

David, F. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. (14ª. ed.). Pearson Educación.

Espinosa, F. (2016). *Planeación estratégica* [Libro inédito]. Universidad Veracruzana.

Goodstein, L.; Nolan, T. y Pfeiffer, J. (1998). *Planeación Estratégica Aplicada. Una Guía Completa.* Mc Graw Hill.

Lerma, A. y Bárcena, S. (2012). *Planeación estratégica por áreas funcionales. Guía práctica.* Alfaomega.

Münch, L. (2008). *Planeación Estratégica: El rumbo hacia el éxito*. (2ª. ed.). Editorial Trillas.

Reyes, O. (2012). *Planeación Estratégica para Alta Dirección.* Estados Unidos.

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* (5ª. ed.). Cengage Learning.

Sainz de Vicuña, J. (2012). *El plan estratégico en la práctica.* (2ª. ed.). Alfaomega, ESIC.

Torres, Z. (2008). *Administración estratégica*. Editorial Patria.

Capítulo 4

Caso práctico: Integración y redacción del plan de desarrollo estratégico

Los casos prácticos son una herramienta utilizada en diferentes campos, como en la educación, para ilustrar y explicar cómo resolver ciertas situaciones concretas, las cuales pueden ser reales o hipotéticas, pero siempre apegadas a escenarios del mundo real. Su finalidad es simular un entorno en el cual los estudiantes puedan aplicar sus conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes para resolver problemas específicos, a partir del análisis, el desarrollo del pensamiento crítico y la toma de decisiones.

Estos se pueden presentar resueltos dentro de un texto, a fin de guiar a los lectores en la aplicación de los contenidos teóricos abordados dentro de un curso, taller, etc. siguiendo la metodología propuesta; o bien, se pueden mostrar sin resolver, con la intención de que los lectores pongan en práctica los conocimientos teóricos adquiridos, al tiempo que corroboren el grado de aprendizaje alcanzado.

En un caso práctico es indispensable proporcionar la información necesaria que permita abordar la situación de manera efectiva, comprendiendo la descripción de esta, el contexto en que se encuentra inmersa, los supuestos que habrán de considerarse en su resolución, entre otros aspectos. De esta manera, el lector contará con todos los elementos requeridos para poder resolverlo de principio a fin.

En este cuarto capítulo se incluye un plan de desarrollo estratégico formulado a una pequeña empresa del sector restaurantero; se trata de un caso práctico hipotético cuyo objetivo es mostrar, de una manera ilustrativa, cómo habrá de estructurarse y presentarse el plan de desarrollo de una forma ejecutiva que sea útil a la organización. Con lo que se espera que el lector pueda guiarse y aplicar la metodología propuesta en el libro, en cualquier tipo de organización interesada en hacer uso de la planeación estratégica para contar con bases firmes que le permitan hacer frente a los retos y oportunidades que se le presenten.

PLAN DE DESARROLLO ESTRATÉGICO EMPRESARIAL

(PLADEE)
2025 - 2028

TRATTORIA ANDY

il piacere di mangiare

Diciembre 2024

Directorio de la alta dirección

Andrea Rechy
Gerente general

Franco Lombardi
Director de operaciones

Gordon Linguini
Director comercial

Robert Buffet
Director administrativo y financiero

Remy Ramsey
Chef

Participantes

Andrea Rechy
Franco Lombardi
Gordon Linguini
Robert Buffet
Eduardo Ferrari
Evelin Bianchi

Datos de contacto

Tel. 2281000000
Trattoriaandy@gmail.com
Facebook@trattoriaandy
Instagram@trattoriaandy
Tiktok@trattoriaandy
https://www.trattoriaandy.mx

Índice

Introducción 77

Antecedentes 78

Misión 80

Visión 80

Valores 80

Diagnóstico 81

Objetivos de desarrollo 84

Estrategia 85

- Ejes estratégicos 86
- Programas 88
- Proyectos 100

Presupuesto 135

Cronograma 136

Seguimiento y evaluación 139

Bibliografía 139

Anexos 141

Introducción

Las empresas desempeñan un papel preponderante en diversos ámbitos del ser humano, como el económico, político, social, cultural, entre otros. Tomando en cuenta el entorno cambiante y competitivo que prevalece en la actualidad, así como las exigencias cada vez mayores de los clientes, es fundamental que toda organización tenga establecida una estrategia que le permita delimitar pautas de acción y así lograr los objetivos planteados.

La planeación estratégica es una herramienta de gestión que traza el camino a seguir por una empresa para poder llegar a las metas deseadas. Involucra la toma de decisiones, proporcionando elementos para poder identificar los riesgos y saber cómo enfrentarlos. Ayuda a los líderes y miembros de la organización a tener un mejor panorama de la situación empresarial, delimitando el quehacer de cada integrante y orientándolos hacia un mismo objetivo.

El presente Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial (PLADEE) fue elaborado en los meses de octubre a diciembre de 2024 para la empresa Trattoria Andy, sucursal zona centro, restaurante de comida italiana ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, por solicitud expresa de su dueña en afán de contar con una herramienta que le permita hacer frente a los retos actuales a los que se enfrenta su negocio. En su formulación participó una comisión integrada por los directivos y personal de distintas áreas de la empresa, así como por estudiantes de la Universidad Veracruzana con quienes se llevó a cabo una vinculación.

Su propósito es crear posibles estrategias que favorezcan a la empresa a fin de que pueda alcanzar el mayor éxito posible y su sostenibilidad en el mediano plazo. Su importancia radica en que ayudará a concentrar y dirigir los esfuerzos de todo el personal en la consecución de los objetivos organizacionales. Está sustentado en las políticas institucionales de la empresa, así como en las disposiciones normativas que regulan a la industria restaurantera en México, además considera las tendencias y nuevos enfoques que inciden en los negocios hoy en día.

La estructura del PLADEE está integrada por un primer apartado donde se abordan los antecedentes de la empresa a fin de conocer cuáles fueron sus orígenes, la evolución que ha tenido a través del tiempo y sus datos generales. Posteriormente, se incluye su filosofía empresarial conformada por la misión, visión y valores, elementos fundamentales que reflejan la esencia de la organización y guían el actuar de todos sus integrantes día con día. Enseguida, se presenta el diagnóstico que fue practicado a la empresa en el que se detectaron las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que posee y a las que se enfrenta, las cuales se presentan de acuerdo con los ejes estratégicos que constituyen la columna vertebral de la estrategia. En el siguiente apartado, se muestran los objetivos de desarrollo que, de acuerdo con los directivos, la empresa desea alcanzar en el mediano y largo plazo. A continuación, se incluye la parte medular, el diseño de la estrategia, la cual se encuentra conformada por ejes estratégicos, programas y proyectos, en los que se especifican el conjunto de actividades a realizar en los tiempos contemplados dentro del horizonte de planeación, así como los recursos requeridos y los responsables de su ejecución. Inmediatamente después, se exhibe el presupuesto global del plan estratégico junto con un cronograma de metas por alcanzar. Para finalizar, dentro del último apartado se presenta el seguimiento y evaluación que habrá de dársele al plan estratégico una vez puesto en marcha para asegurar su debida implementación.

Antecedentes

Trattoria Andy es un restaurante de comida italiana que nace del entusiasmo de una joven emprendedora, Andrea Rechy, quien desde el año 2015 inicia un pequeño negocio dedicado a la elaboración y venta de pizzas, denominado Andy´s Pizzas, dentro del cual se ofrecían variedades como la margherita, pepperoni, hawaiana, quattro formagi, quattro stagioni, entre otras, siendo esta última su producto estrella.

Negocio que, debido al éxito obtenido con la venta de pizzas, se logró ampliar después de tres años. Incorporando a su carta otros alimentos dentro de los que destacan la sopa minestrone, exquisitas pastas como el espagueti, fettuchinne, fusilli, penne y macarrones preparados en salsas carbonara, amatriciana o arrabbiata, los ñoquis, ravioli, canelloni, la lasagna bolognese, el risotto, los paninos y una variedad de ensaladas mediterráneas entre las cuales sobresale la capresse; deliciosos postres como la panna cotta, el tiramisú, el biscotti y los gelatos; y bebidas conformadas por una variedad de vinos italianos, cocteles como el aperol spritz, licores como el limoncello y amaretto, así como distintas preparaciones de café como el capuchino, machiato, corretto, affogato y lungo. Es así como en el año 2018 cambia su denominación a Trattoria Andy para reflejar el nuevo concepto del restaurante.

Durante la pandemia de Covid-19 suscitada en 2020 se enfrentó a una situación muy difícil, como la mayoría de las empresas a nivel mundial, ya que tuvo que cerrar sus instalaciones un par de meses por la contingencia sanitaria, hasta que optó por introducir el servicio a domicilio y promover sus productos a través de las redes sociales, con lo que pudo continuar brindando servicio a sus clientes a través de esta modalidad. Aunque sus niveles de venta cayeron significativamente, estos le permitieron cubrir sus costos de operación y obtener un pequeño margen de ganancia con lo que pudo subsistir durante este periodo.

Al inicio de sus operaciones contaba con un solo local ubicado en la ciudad de Xalapa, Veracruz, en el domicilio de su dueña. Actualmente tiene tres sucursales, dos de ellas situadas en diferentes puntos estratégicos de la ciudad (zona centro y cerca de reconocido centro comercial) y otra localizada en Coatepec, Ver., municipio aledaño a Xalapa.

El restaurante es bastante conocido y tiene una buena aceptación en la ciudad por la calidad de los alimentos ofrecidos, por tener precios accesibles y debido al excelente servicio que brinda. Además, la ambientación relajada y la decoración de sus instalaciones, que logran trasladar a los comensales a la bella Italia, así como el cálido trato del personal son factores que las personas y familias que lo visitan valoran.

Es un restaurante familiar siempre en busca de la excelencia y mejora continua, preocupado por satisfacer los paladares de sus clientes cuyo slogan es *il piacere di mangiare,* el cual tiene un gran potencial para permanecer en las preferencias de los consumidores.

Figura 1

Pizza Quattro Stagionni y Lasagne Bolognesa



Nota. Proporcionada por Trattoria Andy.

Figura 2

Fettuchinne Amatriciana



Nota. Proporcionada por Trattoria Andy.

Figura 3

Ñoquis



Nota. Proporcionada por Trattoria Andy.

Figura 4

Biscotti y Affogato



Nota. Proporcionada por Trattoria Andy.

Figura 5

Variedad de platillos y bebidas



Nota. Proporcionada por Trattoria Andy.

Misión

Trattoria Andy es un restaurante de comida italiana que ofrece una grata experiencia gastronómica a sus clientes, a través de la calidad, diversidad e inocuidad de sus platillos, de la ambientación y decoración de sus instalaciones, así como del excelente servicio y hospitalidad que ofrece, cuya misión es satisfacer los paladares más exigentes, superando sus expectativas.

Visión

Ser reconocidos como el mejor restaurante de comida italiana en la ciudad de Xalapa, Ver. y sus alrededores, así como también lograr ser una empresa socialmente responsable, que fomenta el desarrollo de sus colaboradores, procura la salud y bienestar de los comensales y es respetuosa del medio ambiente.

Valores

Amabilidad. Tratamos a los clientes con simpatía y educación para hacerlos sentir como en casa.

Calidad. Cumplimos con los parámetros establecidos y prometidos, ofrecemos un servicio impecable al comensal.

Excelencia. Lo que nos guía para ser mejores cada día y lograr un valor que diferencie a la empresa.

Honestidad. Somos una empresa transparente y ética que otorga a sus clientes lo que ofrece.

Pasión. Lo que hacemos es con el corazón y la razón y lo transmitimos en el servicio que brindamos.

Respeto. Valoramos y comprendemos los diferentes puntos de vista de nuestros colaboradores y clientes generando un clima organizacional agradable.

Responsabilidad social. Comprometidos con la sociedad y el medio ambiente para mantener una relación armónica con el entorno.

Satisfacción al cliente. Lo que buscamos es brindar una grata experiencia gastronómica a nuestros clientes.

Diagnóstico

Como punto de partida para elaborar el PLADEE 2025 – 2028 de Trattoria Andy en armonía con la misión, visión y valores del restaurante, así como los objetivos planteados por la gerencia general, se practicó un diagnóstico FODA para conocer la situación actual de la empresa que permitiera identificar las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que posee y a las que se enfrenta. Enseguida se muestran los hallazgos más sobresalientes, presentados de acuerdo con los ejes estratégicos que conforman al plan.

Fortalezas

En el ámbito de *innovación y calidad en el servicio,* en general, Trattoria Andy brinda un buen servicio a los clientes logrando que se sientan satisfechos y escojan recurrentemente el lugar gracias a la variedad de platillos y bebidas que ofrece, los cuales son de calidad, además de que maneja precios accesibles y otorga promociones en ocasiones especiales para mantener su lealtad. Los días y horarios de atención son amplios, aumentando la satisfacción del cliente y su consumo. La ambientación del restaurante es agradable, además cuenta con servicio a domicilio para una mayor comodidad. Tiene página de internet y maneja redes sociales para promocionar el restaurante, así como también toma en cuenta las sugerencias de los clientes, lo que genera lealtad por parte de estos. El nivel de ventas es adecuado pues mantiene ingresos constantes. El personal es competente en el desarrollo de sus funciones, haciendo el servicio eficaz y eficiente, además demuestra compromiso en sus labores. Cuenta con un chef profesional y las cocineras tienen experiencia y buena sazón, así los platillos son de calidad y con un gran sabor. Al atender a sus comensales, los meseros muestran buena atención.

En el tema de *responsabilidad social empresarial* Trattoria Andy promueve el desarrollo del personal al proporcionar fuentes de empleo pagando salarios justos, hace un uso responsable de sus recursos procurando optimizarlos en todo momento y en los últimos años ha venido implementando algunas prácticas de responsabilidad social, como utilizar bolsas ecológicas y repartir remanentes de comida en buen estado a personas en situación de vulnerabilidad.

Dentro del rubro de *administración y gestión empresarial* se observa una adecuada administración del restaurante ya que ésta es ordenada, en parte, debido a que posee un sistema de control administrativo y contable que se refleja en resultados positivos en la coordinación de los recursos. Cuenta con buen clima organizacional manteniendo una atmósfera agradable entre los empleados, así como con una comunicación asertiva entre los distintos niveles de la estructura organizacional. Por otra parte, la remuneración del personal contempla las prestaciones de ley y es una empresa que cumple con sus obligaciones fiscales y legales. En lo que respecta a sus instalaciones, se encuentran en buen estado y están limpias, las áreas del restaurante como área de comensales, cocina, almacén y área administrativa cuentan con una adecuada distribución. En cuanto a la ubicación, es estratégica puesto que se encuentra en un punto altamente concurrido de la ciudad. El mobiliario, equipo e implementos de trabajo se encuentran en buenas condiciones, así como el equipo de cómputo está actualizado. Posee un equipo de transporte, por lo que puede transportar sus materias primas de manera rápida y eficaz. Como medidas de seguridad, cuenta con un botiquín de primeros auxilios para ser utilizado en caso de accidentes o emergencias. En cuestiones normativas, tiene manual de organización y manual de procedimientos, por lo que el personal tiene claridad al desempeñar sus funciones, así como un reglamento interno y código de ética que promueven un agradable ambiente de trabajo.

Debilidades

En el ámbito de *innovación y calidad en el servicio* no ofrece servicio de buffet lo cual es algo que los clientes suelen buscar, además hace falta renovar algunos platillos en la carta para que los clientes tengan más opciones al consumir sus alimentos, aunado a que la atención es un poco lenta y no del todo amable por parte de los meseros, quizá debido a que no se les brinda la capacitación necesaria como tampoco al personal de cocina. Respecto al uso y manejo de las redes sociales, este es inefectivo debido a la nula constancia y persistencia de su práctica, perdiendo así oportunidad de atraer clientes potenciales para llevarlos hacia los canales de venta y generar mayores ingresos. Simultáneamente, el sitio web con el que cuenta no presenta resultados por falta de información y su básica funcionalidad, afectando la confianza acerca de los productos y servicios que ofrece. También falta otorgar más promociones y descuentos para hacer más atractiva la visita al establecimiento y que cuente con música de ambientación como lo hacen otros restaurantes, así como vender productos con marca propia para lograr un mayor posicionamiento en la mente de los clientes. Además, no brinda servicio para celebración de eventos, algo que se ha puesto de moda en los últimos tiempos, y carece de distintivos y certificaciones que garanticen la calidad y eficiencia de sus productos y los procesos que realiza.

Dentro del ámbito de *responsabilidad social empresarial,* si bien la empresa recientemente ha implementado algunas acciones en esta materia, todavía son pocas para que realmente tengan un impacto favorable en el entorno, por lo que no ha podido obtener el distintivo de empresa socialmente responsable, el cual hoy en día es un referente que varias empresas tienen,

otorgándoles ventaja frente a las que no lo tienen. Por otra parte, no cuenta con rampas de acceso para personas que padecen de alguna discapacidad motriz, lo que dificulta su acceso y movilidad dentro del restaurante, haciendo que prefieran acudir con la competencia que sí cuenta con estas.

En la parte de *administración y gestión empresarial* sobresale el hecho de que el personal directivo carece de experiencia en el manejo de restaurantes, lo que se refleja en improvisaciones realizadas en el día a día. No cuenta con manual de seguridad e higiene, ni con un sistema de gestión de calidad, lo que disminuye la efectividad del restaurante. Tampoco tiene un programa de reclutamiento y selección del personal, ante dicha debilidad, se corre el riesgo de no tener empleados idóneos para los puestos de trabajo. Continuando en este rubro, se encontró que no dispone de apoyos del gobierno o financiamientos bancarios lo que ha limitado su crecimiento. Con relación al personal, el restaurante tiene dificultades para retenerlo, lo que se refleja en una alta rotación, lo cual puede deberse a la falta de motivación de los empleados. En cuestiones de infraestructura no cuenta con un estacionamiento propio, ocasionando que los clientes prefieran consumir en otros restaurantes donde pueden satisfacer sus necesidades con mayor comodidad, tampoco tiene área de espera en la que los clientes puedan permanecer mientras ingresan al restaurante a ingerir sus alimentos. Además, no cuenta con un programa de mantenimiento del edificio ni del mobiliario y equipo. También hacen falta algunas señaléticas en el restaurante para que las personas sepan qué hacer ante una contingencia, así como se requiere reforzar los mecanismos de seguridad para salvaguardar su integridad física y emocional.

Oportunidades

En lo *económico* Trattoria Andy podría aprovechar la mejora en la situación económica de la población en el periodo post pandemia y su deseo de salir a disfrutar en compañía de familiares y amistades en lugares seguros y agradables. Así como ver si sería el momento oportuno para abrir otra sucursal en la ciudad de Xalapa o en los alrededores. En lo *político-legal* podría beneficiarse de algunos programas de apoyo que se llegaran a otorgar a la industria restaurantera, de la celebración de convenios con dependencias y empresas generadoras de clientes frecuentes donde ambas partes se vean beneficiadas, así como de la colaboración con influencers que amplíen el alcance y la credibilidad de la marca. En lo *sociocultural,* dado que la ciudad de Xalapa tiene una diversidad cultural y artística muy amplia, se realizan una gran cantidad de eventos que atraen a turistas a degustar los productos elaborados en la región, en los cuales podría participar Trattoria Andy, ya sea brindando sus servicios a los asistentes o, bien, como patrocinador de estos eventos para darse a conocer y aumentar su visibilidad. De igual manera, podría beneficiarse al participar en programas de gobierno que brinden la oportunidad a jóvenes de forjar experiencia profesional dentro del restaurante al tiempo de ser reconocida como una empresa socialmente responsable. En lo *tecnológico* hacer un mayor uso del comercio electrónico para incrementar la venta de productos del restaurante sería algo conveniente. En lo *medioambiental* podría participar en eventos o campañas de cuidado al medioambiente, así como adoptar mayores prácticas de responsabilidad social que le permitan obtener el distintivo de Empresa Socialmente Responsable (ESR).

Ahora bien, en lo que respecta a *proveedores* podría favorecerse de la obtención de mejores condiciones de compra de sus materias primas, así como de una diversificación de estos para contar con proveedores que ofrezcan productos de mayor calidad y a precios más accesibles. Con relación a *clientes* podría atraer a un mayor número de clientes potenciales al restaurante, así como lograr

su fidelidad, lo que incremente su nivel de ventas. En lo concerniente a *entidades reguladoras* podría obtener algunos incentivos fiscales en caso de cumplir con los requisitos establecidos.

Amenazas

En lo *económico*, una alta inflación podría afectar las ventas del restaurante provocando un incremento de precios en los insumos y materias primas, haciendo que el negocio no sea costeable. También una crisis económica podría amenazar con el cierre de la empresa. En lo *político-legal* podrían definirse políticas públicas restrictivas para la actividad del sector restaurantero o que contemplen la realización de obras afectando a la zona donde se ubica Trattoria Andy. También se encuentran los sindicatos del sector restaurantero, quienes en ocasiones suelen amenazar con cerrar el negocio si no se cumple con sus peticiones. En lo *sociocultural,* la inseguridad asociada al crimen organizado también afecta al negocio debido a que provoca una disminución en el consumo por las noches. Otro factor son las manifestaciones que obstaculizan el tránsito vial donde se ubican diversos negocios. Así mismo, un cambio en las tendencias de consumo por productos más saludables podría perjudicar las ventas del restaurante. En lo *demográfico* se corre el riesgo de una disminución de los ingresos de la población que reduzca las ventas del restaurante. En lo *tecnológico* la velocidad de los cambios podría afectar si la empresa no es capaz de adaptarse rápidamente a estos. En lo *medioambiental,* la aplicación de medidas más estrictas para el cuidado del medio ambiente por parte de las autoridades podría tener efectos negativos para la empresa.

Por otra parte, la *competencia* es uno de los factores más amenazantes ya que, la aparición de nuevos competidores y la rivalidad entre estos crean una pérdida de clientes y una afectación directa a la economía del restaurante. Los *proveedores* también pueden convertirse en una amenaza en caso de incrementar los precios de los insumos y materias primas o si llegara a darse un desabasto de éstas. De igual manera, las mayores exigencias de los *clientes* pudieran hacer que la empresa no sea capaz de satisfacerlas, teniendo problemas para retenerlos y ganar su fidelidad. En lo que respecta a las *entidades reguladoras,* la imposición de multas o clausura del negocio por incumplimiento de disposiciones legales podría afectar severamente las operaciones del negocio. Finalmente, como *productos sustitutos* podría considerarse una amenaza a los ingredientes menos grasos o calóricos que prefirieran consumir los clientes o la inclinación por la elaboración de platillos preparados en casa, lo que disminuya la afluencia al restaurante.

Objetivos de desarrollo

1. Brindar una grata experiencia gastronómica para mantener la fidelidad de los clientes actuales y atraer a clientes potenciales.
2. Satisfacer los paladares de los clientes y superar sus expectativas a través de productos innovadores y de calidad.
3. Posicionar al restaurante entre las preferencias de los consumidores de comida italiana.
4. Ser una empresa socialmente responsable comprometida con la sociedad y el medioambiente para mantener una relación armónica con el entorno.
5. Administrar y gestionar los recursos del restaurante con eficiencia y responsabilidad a fin de alcanzar los niveles de rentabilidad deseados y su sostenibilidad en el tiempo.

Estrategia

Ejes estratégicos	Programas	Proyectos
E1. Innovación y calidad en el servicio	E1.P1.Reinventa-T	E1.P1.p1 Días de buffet
		E1.P1.p2 Platillos nuevos
		E1.P1.p3 Celebremos juntos tu evento
		E1.P1.p4 Puntos de lealtad
		E1.P1.p5 Valet Parking
		E1.P1.p6 Música de ambientación
	E1.P2.Capacita-T	E1.P2.p1 Cómo atender a mis clientes
		E1.P2.p2 Aprendiendo cocina italiana
	E1.P3.Certifica-T	E1.P3.p1 Distintivo H
	E1.P4.Vincula-T	E.1P4.p1 Convenios con empresas e instituciones
		E1.P4.p2 Influencers aliados
	E1.P5.Promociona-T	E1.P5.p1 Mi página web
		E1.P5.p2 Mis redes sociales
		E1.P5.p3 Presente en los mejores eventos
		E1.P5.p4 Patrocinando tu evento
E2. Responsabilidad social empresarial	E2.P1.Compromete-T	E2.P1.p1 No más plástico de un solo uso
		E2.P1.p2 Separando mis residuos
		E2.P1.p3 Facilitando el acceso a personas con discapacidad
		E2.P1.p4 Aliméntate saludable
		E2.P1.p5 Distintivo ESR
	E2.P2. Sensibiliza-T	E2.P2.p1 Ayudando a personas vulnerables
		E2.P2.p2 Impulsando a los jóvenes
		E2.P2.p3 A favor del medioambiente
E3. Administración y gestión empresarial	E3.P1. Actualiza-T	E3.P1.p1 Cómo administrar y gestionar mi restaurante
		E3.P1.p2 Lo último en innovaciones tecnológicas
	E3.P2. Normaliza-T	E3.P2.p1 Manual de seguridad e higiene
		E3.P2.p2 Sistema de gestión de la calidad
		E3.P2.p3 Programa reclutamiento y selección de personal
	E3.P3. Activa-T	E3.P3.p1 Empleado del mes
		E3.P3.p2 Día Trattoria Andy
	E3.P4. Renueva-T	E3.P4.p1 Reasignando los espacios
		E3.P4.p2 Redecorando mi lugar de trabajo
		E3.P4.p3 Mi lugar de trabajo en óptimas condiciones
	E3.P5. Cuida-T	E3.P5.p1 Señales de seguridad
		E3.P5.p2 Mi espacio seguro

Ejes estratégicos

E1. Innovación y calidad en el servicio

La innovación y calidad son dos factores determinantes en la permanencia y éxito de las organizaciones. Por medio de la innovación se crean productos y/o servicios nuevos o se efectúan mejoras significativas en estos que los diferencian de los demás; en tanto que la calidad garantiza que productos y/o servicios cumplan con rigurosos controles y normatividades, además de poseer un mayor valor. Ambas son desarrolladas por las organizaciones a fin de incrementar la satisfacción de los clientes, mantener su lealtad y lograr una competitividad empresarial.

En este eje, Trattoria Andy busca la mejora continua del servicio proporcionado a sus clientes a través de una adecuada estrategia de venta y distribución de los productos y servicios que ofrece, a fin de satisfacer los paladares más exigentes de los comensales y superar sus expectativas para posicionar al restaurante entre las preferencias de los amantes de comida italiana. De tal manera que siempre lo consideren su primera opción gracias a la atención, innovación y calidad brindada.

Lo anterior se pretende alcanzar mediante el otorgamiento de promociones, la introducción de nuevos platillos y servicios, una mejor ambientación, capacitación del personal, la obtención de certificaciones, vinculación con otras empresas, así como una mayor interacción con los clientes mediante las redes sociales y la participación en eventos diversos.

Todo ello comprendido en cinco programas:

- Reinventa-T
- Capacita-T
- Certifica-T
- Vincula-T
- Promociona-T

E2. Responsabilidad social empresarial

La responsabilidad social empresarial, también conocida como responsabilidad social corporativa, es el compromiso adquirido por las organizaciones y el conjunto de acciones realizadas para preservar el medio ambiente, apoyar a la sociedad de la que forman parte y contribuir en el crecimiento y desarrollo económico de la región en la que se desenvuelven.

Por medio de este eje, Trattoria Andy pretende ser una empresa socialmente responsable comprometida con la sociedad y el medioambiente que le permita mantener una relación armónica con el entorno que la rodea, brindando un sentido de pertenencia a los empleados que disminuya la rotación del personal, al mismo tiempo que fortalezca su imagen empresarial y genere un valor diferencial que los clientes distingan y reconozcan, el cual logre conseguir su preferencia ante la competencia.

Lo cual se espera lograr mediante la implementación de acciones de responsabilidad social, dentro de las que se encuentran la eliminación de plástico de un solo uso, la separación de residuos, facilitando el acceso al restaurante a personas con discapacidad, la elaboración de alimentos menos

grasos y calóricos, ayudando a personas vulnerables, promoviendo el desarrollo de los jóvenes, así como a través de la participación en campañas de cuidado al medio ambiente.

Todo ello comprendido en dos programas:

- Compromete-T
- Sensibiliza-T

E3. Administración y gestión empresarial

La administración comprende la planificación, organización, dirección y control de los recursos de una empresa, con el objetivo principal de optimizarlos para beneficio propio. La gestión, por su parte, se encarga de la puesta en práctica de las acciones requeridas para lograr los objetivos organizacionales establecidos.

En este eje, Trattoria Andy busca sentar las bases para introducir métodos que ayuden a la correcta administración del restaurante y la optimización de sus recursos para alcanzar los niveles de rentabilidad deseados y su sostenibilidad en el tiempo.

Lo que se espera lograr mediante la actualización de los conocimientos del personal, el desarrollo de manuales, sistemas y programas administrativos, así como la mejora del clima organizacional, reconociendo, integrando y motivando a cada uno de los colaboradores. Así mismo, se busca garantizar un espacio más agradable, ergonómico y seguro con el objetivo de constituir una condición básica para mejorar la competitividad empresarial, aumentar la productividad y asegurar el bienestar social de los trabajadores para maximizar sus esfuerzos en el desempeño de sus puestos. Por medio de la reubicación, redecoración y mantenimiento de los espacios del restaurante que incrementen la plusvalía de la propiedad, multiplicando su actividad comercial. Así como a través de mecanismos de seguridad que refuercen el entorno laboral y fomenten la responsabilidad social.

Lo cual está comprendido en seis programas:

- Actualiza-T
- Normaliza-T
- Activa-T
- Renueva-T
- Cuida-T

Programas

Programa: E1. P1. Reinventa-T

Justificación

Los cambios producidos en el mercado a raíz de las nuevas necesidades y exigencias cada vez mayores de los clientes como consecuencia de los altos niveles de competitividad que prevalecen en la actualidad, orillan a las empresas a reinventarse constantemente para lograr la competitividad requerida. Reinventarse implica someter a una nueva ideación algo existente, hacer las cosas de una forma diferente a lo habitual, que sea percibido por los clientes. De no hacerlo, ponen en riesgo su permanencia en el mercado al ver disminuidas sus ventas y, por consiguiente, sus ingresos, lo que las puede llevar a operar con pérdidas monetarias o, al cese de sus operaciones, en el peor de los casos.

Descripción

Este programa consiste en introducir nuevos productos y servicios, así como realizar algunas adecuaciones a los existentes, además de implementar promociones y estrategias de venta que sean atractivas para los clientes y hagan de su visita una verdadera experiencia gastronómica, lo cual permita ampliar y consolidar la fidelidad de los clientes, así como incrementar las ventas del restaurante.

El programa se integra de 6 proyectos: Días de buffet, Platillos nuevos, Celebremos juntos tu evento, Puntos de lealtad, Valet parking y Música de ambientación.

Objetivos

1.Ofrecer variedad de productos y servicios de calidad.
2.Otorgar promociones y descuentos.
3.Superar las expectativas de los clientes.
4.Generar fidelidad con los clientes.
5.Aumentar las ventas del restaurante.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E1.P1.p1. Días de buffet	Ene. – Ene. 2025	$2,500
E1.P1.p2. Platillos nuevos	Jun. – Jul. 2025	$4,500
E1.P1.p3. Celebremos juntos tu evento	Ene. – Ene. 2025	$32,500
E1.P1.p4. Puntos de lealtad	Abr. – May. 2025	$4,000
E1.P1.p5. Valet Parking	Ene. – Ene. 2025	$71,000
E1.P1.p6. Música de ambientación	Sep. – Sep. 2025	$75,000
	Total	$189,500

Responsables:

Director de operaciones, Director comercial, Chef, Valet parking y Grupos musicales.

Programa: E1. P2. Capacita-T

Justificación

El capital humano es el recurso más importante y valioso dentro de las organizaciones, a través de un buen desempeño de sus funciones puede llevar a éstas hacia el logro de sus objetivos, contribuyendo en la generación de valor. Para ello, debe poseer las competencias necesarias que le permitan realizar de manera eficiente su trabajo; no obstante, está claro que en diversas ocasiones esto no es así. En casos como este las organizaciones deben brindar capacitación a su personal a fin de que tenga los conocimientos, habilidades y aptitudes indispensables para realizar las actividades inherentes a su puesto de trabajo. La capacitación fortalece las capacidades del personal, tanto individuales como colectivas, permitiendo a los colaboradores tener un mejor desempeño y rendimiento laboral y, por consiguiente, aumentar la productividad de la empresa y su rentabilidad. Esta puede abarcar diversos aspectos, dependiendo de las necesidades de los trabajadores.

Descripción

El programa Capacita-T está centrado en la capacitación del personal de cocina, quien se encarga de preparar los alimentos y bebidas que se pretende sean de la mayor calidad posible, así como en la de los meseros, personas que atienden a los comensales y deben brindar un excelente servicio.
Está conformado por 2 proyectos: Cómo atender a mis clientes y Aprendiendo cocina italiana.

Objetivos

1.Mejorar el desempeño del personal de cocina y meseros.
2.Mejorar la atención al cliente.
3.Ofrecer productos y servicios de calidad.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E1.P2.p1. Cómo atender a mis clientes	Jul. – Jul. 2025	$350
E1.P2.p2. Aprendiendo cocina italiana	Ene. – Ene. 2026	$1,000
	Total	$1,350

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Programa: E1.P3. Certifica-T

Justificación

Dado que una manipulación inadecuada en el proceso elaboración de alimentos y bebidas puede provocar algunas enfermedades a la población, para empresas que realizan actividades relacionadas con la preparación de alimentos, como es el caso de los restaurantes, es fundamental cumplir con estándares de higiene que avalen la seguridad alimentaria brindada a sus clientes. Es así como, con el propósito de disminuir la incidencia de enfermedades transmitidas por alimentos en turistas nacionales y extranjeros y mejorar la imagen de México, a nivel mundial desde 1990 se implementó un Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos, Distintivo H, para todos los establecimientos fijos de alimentos y bebidas.

Descripción

El programa Certifica-T pretende cumplir con la normatividad establecida por las autoridades mexicanas para garantizar a sus comensales alimentos y bebidas elaborados con los más estrictos estándares de higiene que les den la certeza de que en Trattoria Andy, además de disfrutar de unos exquisitos platillos, su salud y satisfacción es lo que más le importa a la empresa.
El programa lo integra 1 proyecto: Distintivo H.

Objetivos

1.Evitar una posible contaminación de los alimentos y bebidas.
2.Avalar la seguridad alimentaria en la elaboración de sus productos.
3.Brindar confianza a los comensales.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E1.P3.p1. Distintivo H	Ene. – Dic. 2027	$ 8,000
	Total	$8,000

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Consultor.

Programa: E1.P4. Vincula-T

Justificación

La vinculación o alianzas estratégicas llevadas a cabo por las empresas con la intención de trabajar en conjunto con otras entidades o dependencias en el logro de objetivos comunes es una alternativa que pueden utilizar para aprovechar las sinergias que de esta relación se desprendan. Esta puede adoptar diversas vertientes, siendo una de ellas la firma de convenios con empresas o instituciones la cual permite avanzar a las partes involucradas, obteniendo beneficios adicionales, ya sea creando una posible diversificación de mercado y aumentando las ganancias generadas, o bien, motivando al personal a través de la obtención de algunos incentivos o beneficios. Por su parte, la celebración de alianzas estratégicas con influencers para promocionar los productos y servicios ofrecidos hoy en día es otra herramienta de gran utilidad para extender la cobertura de las empresas. Por lo que para las organizaciones resulta de trascendental importancia establecer vínculos con dependencias o personas interesadas en obtener un beneficio mutuo mediante acciones concretas de colaboración.

Descripción

Este programa se enfoca en celebrar convenios con empresas e instituciones, tanto del sector público como privado, a fin de otorgar promociones y descuentos a los clientes que tengan una relación laboral o de alguna otra índole con éstas y que acudan a Trattoria Andy para degustar de sus exquisitos platillos y bebidas. Además de establecer alianzas con influencers por medio de quienes se pueda promocionar a la empresa en las redes sociales de mayor impacto en el mercado. Lo anterior con la finalidad de incrementar la presencia de la empresa en el mercado y elevar el número de ventas.

El programa comprende 2 proyectos: Convenios con empresas e instituciones e Influencers aliados.

Objetivos

1.Establecer alianzas estratégicas con empresas, instituciones e influencers.
2.Otorgar promociones y descuentos a quienes que tengan una relación con las entidades con las que se tenga un convenio.
3.Incrementar la presencia de la empresa en el mercado.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E1.P4.p1. Convenios con empresas e instituciones	Ene. – Jun. 2026	$3,000
E1.P4.p2. Influencers aliados	Ene – Mzo. 2026	$7,000
	Total	$ 10,000

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Director comercial.

Programa: E1.P5. Promociona-T

Justificación

Los canales de comunicación utilizados por las empresas para dar a conocer los productos y servicios que ofrecen e interactuar con los clientes han cambiado sustancialmente en los últimos tiempos. Hoy en día es fundamental que las empresas cuenten con presencia en internet a través de una página web y de las redes sociales, así como también que implementen un conjunto de estrategias que les permitan extender su alcance. Siendo este un rubro sustancial, es necesario que Trattoria Andy mantenga actualizadas las mismas y participe en diferentes eventos, para así poder captar mayor atención por parte de sus clientes reales y potenciales.

Descripción

Con este programa se busca darle una nueva imagen al restaurante a través de su página web y sus redes sociales, que estas sean atractivas para los clientes mediante un proyecto de cambio de imagen, así como también tener interacción con los seguidores para que tengan presente al lugar sin necesidad de estar en él. De igual manera, se pretende acercar a Trattoria Andy con los clientes a través de la participación en diversos eventos.

El programa lo conforman 4 proyectos: Mi página web, Mis redes sociales, Presente en los mejores eventos y Patrocinando tu evento.

Objetivos

1.Crear una imagen atractiva del restaurante.
2.Dar una mayor visibilidad a la empresa.
3.Tener un mayor alcance.
4.Interactuar con los clientes reales y potenciales.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E1.P5.p1. Mi página web	Ene. – Mzo. 2026	$1,500
E1.P5.p2. Mis redes sociales	Ene. – Feb. 2026	$4,500
E1.P5.p3. Presente en los mejores eventos	Ene. – Dic. 2025	$40,000
E1.P5.p4. Patrocinando tu evento	Ene. – Dic. 2025	$6,000
	Total	$ 52,000

Responsables:

Gerente general, Director comercial y Director administrativo y financiero.

Programa: E2.P1. Compromete-T

Justificación

En la actualidad la responsabilidad social empresarial ha adquirido una gran relevancia en las empresas, gobierno y organizaciones de la sociedad civil. Cada vez un mayor número de empresas ha ido adoptando este nuevo enfoque de hacer negocios, estando conscientes que al cumplir con su finalidad no solo deben buscar la maximización de sus ganancias, sino, además deben ser responsables y respetuosas con la comunidad y el medio ambiente, a fin de no afectar los recursos de las generaciones futuras y cumplir con las expectativas de las partes interesadas. No obstante, en nuestro país falta mucho por hacer en esta materia, es el caso de Trattoria Andy quien tiene la intención de comenzar a incorporar prácticas de responsabilidad social.

Descripción

Este programa contempla la implementación, al interior del restaurante, de un conjunto de acciones encaminadas a preservar el cuidado del medio ambiente, así como a ser más inclusivos y promover la alimentación saludable de los comensales, con la intención de lograr obtener el distintivo de empresa socialmente responsable.

El programa abarca 5 proyectos: No más plástico de un solo uso, Separando mis residuos, Facilitando el acceso a personas con discapacidad, Aliméntate saludable y Distintivo ESR.

Objetivos

1.Respetar el entorno y contribuir en la preservación del medio ambiente.
2.Promover una cultura de inclusión.
3.Fomentar la alimentación saludable en los comensales.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E2.P1.p1. No más plástico de un solo uso	Ene. – Jun. 2025	$6,000
E2.P1.p2. Separando mis residuos	Jul. – Jul. 2025	$2,500
E2.P1.p3. Facilitando el acceso a personas con discapacidad	Ene. – Mzo. 2027	$5,000
E2.P1.p4. Aliméntate saludable	Dic. – Dic. 2025	$2,000
E2.P1.p5. Distintivo ESR	Ene. – Dic. 2028	$25,000
	Total	$ 40,500

Responsables:

Gerente General, Director administrativo y financiero, Director de operaciones, Chef y Cemefi.

Programa: E2.P2. Sensibiliza-T

Justificación

Como parte de las medidas de responsabilidad social empresarial se encuentran aquellas orientadas a apoyar a miembros de la sociedad que más lo necesitan. Las organizaciones pueden contribuir directamente a que estos se sientan tomados en cuenta y tengan una mejor calidad de vida, así como también pueden ser promotores para que sus colaboradores, otras personas y organizaciones se sumen a este tipo de causas sociales y a aquellas orientadas a la preservación del medio ambiente, estando conscientes y siendo sensibles de las necesidades de los grupos más vulnerables y los problemas que afectan al planeta.

Descripción

Este programa busca extender los beneficios del restaurante a la sociedad a la que pertenece, apoyando a personas vulnerables con alimentos que se encuentren en buen estado y a jóvenes que busquen una oportunidad laboral para superarse, así como también participando en campañas promotoras del cuidado al medio ambiente, en el que se involucren todos los colaboradores de Trattoria Andy.

El programa está integrado por 3 proyectos: Ayudando a personas vulnerables, Impulsando a los jóvenes y A favor del medio ambiente.

Objetivos

1.Apoyar a personas vulnerables.
2.Impulsar el crecimiento y desarrollo profesional de los jóvenes.
3.Promover el cuidado del medio ambiente.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E2.P2.p1. Ayudando a personas vulnerables	Ene. – Ene. 2026	$12,000
E2.P2.p2. Impulsando a los jóvenes	Ene. – Dic. 2025	$96,000
E2.P2.p3. A favor del medioambiente	Ene. – Dic. 2026	$1,000
	Total	$ 109,000

Responsables:

Director administrativo y financiero, Director de operaciones y Director comercial.

Programa: E3.P1. Actualiza-T

Justificación

Las personas que dirigen las organizaciones desempeñan un rol fundamental en éstas, de ellas dependen en gran medida que se puedan alcanzar los objetivos establecidos, sin embargo, muchos directivos administran los negocios de manera empírica, sin tener bases administrativas sólidas. Por otra parte, en algunos casos, no son capaces de adaptarse a la velocidad de los cambios tecnológicos, lo cual limita sus posibilidades de crecimiento, aumentando el riesgo de que puedan permanecer en el mercado. Es aquí donde radica la importancia de que los directivos estén actualizados en temas inherentes a la gestión y administración de organizaciones y en todos aquellos que tengan un impacto sobre éstas.

Descripción

El programa Actualiza-T se enfoca en la actualización de los directivos de Trattoria Andy, quienes se encuentran al mando de ella, para que cuenten con las herramientas necesarias que les permitan administrar eficaz y eficientemente el restaurante, puedan hacer frente a los retos y oportunidades que se les presenten y lleven a la empresa al siguiente nivel.

El programa lo integran 2 proyectos: Cómo administrar y gestionar mi restaurante y Lo último en innovaciones tecnológicas.

Objetivos

1.Tener una administración y gestión eficiente.
2.Adaptarse a los cambios tecnológicos.
3.Mejorar el clima laboral.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E3.P1.p1. Cómo administrar y gestionar mi restaurante	Ene. – Ene. 2025	$500
E3.P1.p2. Lo último en innovaciones tecnológicas	Mzo. – Mzo. 2027	$500
	Total	$ 1,000

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Programa: E3.P2. Normaliza-T

Justificación

Para que una empresa funcione correctamente se requiere tener una adecuada planificación interna en la que el personal sepa claramente las directrices que habrá de seguir en el desarrollo de sus funciones. Los manuales y programas sirven como medio de comunicación y coordinación en los que se concentran de manera ordenada y concisa varios aspectos relacionados con el desarrollo de actividades esenciales para la organización. Estos deben establecerse por escrito y estar al alcance de todos para que los trabajadores puedan consultarlos cuando lo requieran, disminuyendo con ello errores en la ejecución de las operaciones.

Descripción

Este programa pretende que la empresa disponga de todos los manuales, programas y sistemas administrativos que le hacen falta para tener un mejor desempeño y control en sus actividades, evitar errores en su ejecución, asimismo para prevenir potenciales accidentes que pongan en riesgo la integridad física y el bienestar de empleados y clientes, además de regular las condiciones generales de higiene en la elaboración de alimentos, lo que se refleje en un servicio de calidad brindado a los comensales.

El programa está conformado por 3 proyectos: Manual de seguridad e higiene, Sistema de gestión de la calidad, Programa de reclutamiento y selección de personal.

Objetivos

1.Brindar seguridad e higiene a los clientes y colaboradores.
2.Garantizar la calidad del servicio brindado.
3.Mejorar el desempeño de la empresa.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E3.P2.p1. Manual de seguridad e higiene	Agos. – Dic. 2026	$1,000
E3.P2.p2. Sistema de gestión de la calidad	Sep. – Dic. 2027	$40,500
E3.P2.p3. Programa de reclutamiento y selección de personal	Feb. – Jun. 2026	$300
	Total	$ 41,800

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero, Universitarios y Asesor.

Programa: E3.P3. Activa-T

Justificación

La motivación en una empresa es fundamental para que el personal se encuentre concentrado, incentivado y con deseos de rendir al máximo. Una fuerza laboral motivada contribuye al crecimiento y competitividad de la empresa, ya que genera sentido de pertenencia en el personal, se vuelve más productivo, realiza su trabajo de una manera más eficaz y eficiente, en ocasiones tiene ideas innovadoras, permitiendo con ello alcanzar objetivos y metas establecidas. A falta de ésta, los trabajadores se limitan simplemente a cumplir con un horario de trabajo sin pensar en los resultados obtenidos.

Descripción

Con este programa se busca que los trabajadores se motiven, realicen sus funciones de la mejor manera posible y se sientan a gusto en su ambiente de trabajo. Para lo cual, se contempla el otorgamiento de reconocimientos e incentivos a los empleados que tengan el mejor desempeño, además de destinar un día para que los colaboradores de Trattoria Andy convivan entre ellos y establezcan lazos de confianza y unión grupal.

El programa está conformado por 2 proyectos: Empleado del mes y Día Trattoria Andy.

Objetivos

1.Motivar al personal.
2.Crear un ambiente laboral cálido y agradable.
3.Generar confianza entre el personal.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E3.P3.p1. Empleado del mes	Ene. – Ene. 2026	$12,300
E3.P3.p2. Día Trattoria Andy	Oct. – Nov. 2025	$15,00
	Total	$ 27,300

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Programa: E3.P4. Renueva-T

Justificación

Un lugar de trabajo en el que las instalaciones son agradables, seguras y se encuentran en buen estado, tiene un efecto positivo tanto en los trabajadores, ya que estos desarrollan de una mejor manera su trabajo al sentirse en un entorno laboral propicio para desempeñar sus funciones, así como también en los clientes, debido a que los incita a permanecer en el lugar y desear regresar al mismo, al sentirse cómodos y atraídos por este.

Descripción

El programa Renueva-T se propone como parte de un proceso de remodelación y mantenimiento de las diferentes áreas y espacios de trabajo e instalaciones, a fin de mantenerlas en buen estado, adaptarse a los cambios del entorno y brindar un espacio de bienestar que sea agradable, cálido, ergonómico y seguro. Para que, por una parte, el personal se sienta a gusto en su área de trabajo y, por otra, los clientes vivan una experiencia gratificante, regresen al restaurante y lo recomienden a otras personas.

El programa comprende 3 proyectos: Reasignando los espacios, Redecorando mi lugar de trabajo y Mi lugar de trabajo en óptimas condiciones.

Objetivos

1.Mejorar la imagen del restaurante.
2.Mantener las instalaciones en óptimas condiciones.
3.Ofrecer un servicio eficaz y eficiente.
4.Disfrutar del espacio mediante un diseño único y personalizado.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E3.P4.p1. Reasignando los espacios	Abr. – Abr. 2026	$10,000
E3.P4.p2. Redecorando mi lugar de trabajo	May. – Jun. 2026	$37,500
E3.P4.p3. Mi lugar de trabajo en óptimas condiciones	Nov. – Dic. 2025	$40,000
	Total	$ 87,500

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero, Diseñador de interiores y Encargado del mantenimiento.

Programa: E3.P5. Cuida-T

Justificación

Los riesgos a los que se encuentran expuestos los colaboradores en el trabajo son diversos, así como también los clientes cuando se encuentran al interior de una organización. Las empresas son responsables de la seguridad de todas las personas que se hallen dentro de sus instalaciones, teniendo la obligación de eliminar o reducir la probabilidad de que se produzcan accidentes o se presenten incidentes que atenten contra su integridad física y emocional.

La seguridad de los empleados y comensales es un elemento esencial para Trattoria Andy, por ello se requiere implementar una serie de acciones encaminadas a fortalecer los mecanismos de seguridad con que cuenta el restaurante.

Descripción

A través de este programa se busca reducir los factores de riesgo internos y externos a los que están expuestos los trabajadores y comensales, cumpliendo con normas y disposiciones de seguridad establecidas legalmente, reafirmando el compromiso con los clientes y empleados de disminuir y evitar accidentes.

El programa abarca 2 proyectos: Señales de seguridad y Mi espacio seguro.

Objetivos

1.Cumplir con la normatividad en materia de seguridad en el trabajo.
2.Fortalecer los mecanismos de seguridad del restaurante.
3.Brindar seguridad y confianza a los empleados y clientes.

Proyectos

Nombre	Periodo	Presupuesto
E3.P5.p1. Señales de seguridad	Jul. – Jul. 2025	$1,000
E3.P5.p2. Mi espacio seguro	Agos. – Agos. 2025	$ 7,500
	Total	$ 8,500

Responsables:

Director administrativo y financiero y Técnico.

Proyectos

Proyecto: E1.P1.p1. Días de buffet

Descripción
Este proyecto consiste en ofrecer a los clientes, los fines de semana, un buffet con una amplia variedad de productos de Trattoria Andy para que puedan degustar de diferentes platillos que se tienen en la carta a un precio accesible.

Objetivos
- Dar una opción diferente a los clientes.
- Ofrecer variedad de productos a un menor precio.
- Invitar a los clientes a ordenar distintos platillos cuando vuelvan a visitar el restaurante.

Metas
1. Contar con buffet los fines de semana en el que se incluyan diversos platillos de la carta.

Actividades
1. Determinación de los productos a incluir en el buffet y las cantidades a preparar para no generar desperdicio de alimentos.
2. Contacto con un asesor de marketing digital.
3. Diseño y difusión de los promocionales del día de buffet.
4. Implementación del día de buffet.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$1,500	Asesor de marketing digital
Materiales Servicios Inversión	$1,000	Impresión de promocionales
Total	$2,500	Por implementación

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Ene. 2025 **Periodicidad** Semanal

Responsables:
Director de operaciones y Chef.

Proyecto: E1.P1.p2. Platillos nuevos

Descripción

Este proyecto consiste en ofrecer a los comensales platillos nuevos que deleiten sus paladares con recetas que incorporen sabores y presentaciones innovadoras. Para lo cual, semestralmente, se organizará un concurso en el que podrán participar clientes que estén interesados en compartir recetas italianas originales, en donde el chef de Trattoria Andy será el encargado de seleccionar la mejor, la cual se incorporará a la carta otorgándose el crédito correspondiente al creador. Así mismo, el chef también tendrá la encomienda de agregar alguna creación propia al menú.

Objetivos

- Renovar los platillos de la carta.
- Ofrecer a los clientes diferentes opciones de consumo.
- Deleitar a los comensales con nuevas recetas.

Metas

1. Incorporar a la carta 2 platillos nuevos por semestre.

Actividades

1. Establecimiento de las bases del concurso de platillos nuevos.
2. Contacto con un asesor de marketing digital.
3. Diseño y difusión de los promocionales del concurso de platillos nuevos.
4. Recepción de recetas de los concursantes.
5. Selección del mejor platillo.
6. Incorporación del nuevo platillo en la carta, además de la creación del Chef.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$1,500	Asesor de marketing digital
Materiales Servicios Inversión	$3,000	Impresión de promocionales y cartas
Total	$4,500	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Jun. 2025 / Término: Jul. 2025 **Periodicidad** Semestral

Responsables:

Director de operaciones y Chef.

Proyecto: E1.P1.p3. Celebremos juntos tu evento

Descripción

Por medio de este proyecto se busca crear y ofrecer espacios en el restaurante y el menú, con paquetes diseñados para celebrar cumpleaños o eventos particulares, con la opción de ofrecer alguno especial si se solicita. Decorando el lugar con distintos materiales, con los diseños que se dispongan, de acuerdo con el gusto de los clientes.

Objetivos

- Crear nuevos atractivos que motiven a los clientes a celebrar sus eventos en el restaurante.
- Ofrecer un ambiente y lugar agradable inspirado en el evento a celebrar.
- Brindar momentos memorables en compañía de personas especiales.

Metas

1. Celebrar cuando menos 6 eventos de clientes al mes.

Actividades

1. Determinación de los eventos que se podrán celebrar.
2. Designación de área para la celebración de los eventos.
3. Contacto con un asesor de marketing digital.
4. Diseño y difusión de los promocionales de celebremos juntos tu evento.
5. Reservación de eventos por parte de los clientes.
6. Compra de materiales, adornos y decoraciones.
7. Celebración de los eventos.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$1,500	Asesor de marketing digital
Materiales	$30,000	Artículos de decoración
Servicios	$1,000	Impresión de promocionales
Inversión		
Total	$32,500	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Ene. 2025 **Periodicidad** Mensual

Responsables:

Director comercial y Chef.

Proyecto: E1.P1.p4. Puntos de lealtad

Descripción

Este proyecto consiste en que a los clientes fieles se les otorguen descuentos y promociones de acuerdo con su consumo para seguir generando ese voto de confianza en el restaurante. Esto se llevará a cabo mediante una tarjeta la cual se sellará cada vez que el cliente asista al restaurante y al juntar cierta cantidad de sellos se aplicarán descuentos que irán desde un 10% hasta un consumo gratis, así como promociones 2 x 1 en algunos alimentos y bebidas, entre otros.

Objetivos

- Reconocer a los clientes frecuentes mediante descuentos y promociones en su consumo.
- Motivar a los clientes fieles a seguir prefiriendo a Trattoria Andy.
- Atraer a nuevos clientes a través de la recomendación de los consumidores frecuentes.

Metas

1. Otorgar 50 tarjetas de puntos de lealtad a los clientes frecuentes al año.

Actividades

1. Determinación de los descuentos y promociones a otorgar.
2. Contacto con un asesor de marketing digital.
3. Diseño e impresión de las tarjetas de puntos de lealtad.
4. Diseño y difusión de los promocionales del proyecto puntos de lealtad.
5. Entrega de las tarjetas a los clientes.
6. Aplicación de descuentos y promocione a los clientes frecuentes.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$1,500	Asesor de marketing digital
Materiales	$1,000	Tarjetas
Servicios	$1,500	Impresión de tarjetas y promocionales
Inversión		
Total	$4,000	Por las 50 tarjetas

Periodo Inicio: Abr. 2025 / Término: May. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director comercial.

Proyecto: E1.P1.p5. Valet parking

Descripción

El proyecto consiste en realizar un convenio con algún estacionamiento cercano al restaurante para que los automóviles de los clientes de Trattoria Andy puedan ser resguardados ahí por un valet parking mientras realizan su consumo. A fin de darle al cliente un mejor servicio y brindarle la confianza de que su automóvil estará seguro, el cual no tendrá ningún costo para el cliente, pudiendo otorgar una aportación voluntaria al valet parking, en caso de así decidirlo.

Objetivos

- Brindar comodidad y un servicio integral a los clientes al acudir al restaurante.
- Fortalecer las relaciones con los clientes.
- Mejorar el estatus del restaurante.

Metas

1. Implementar el servicio de valet parking con apoyo de algún estacionamiento.

Actividades

1. Búsqueda de estacionamientos cercanos al restaurante.
2. Selección y contacto con el estacionamiento más conveniente.
3. Celebración de convenio con el estacionamiento seleccionado.
4. Contratación de póliza de seguro particular.
5. Contratación de personal encargado del valet parking.
6. Implementación del servicio de valet parking.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$48,000	Valet parking
Materiales		
Servicios	$18,000	Estacionamiento
Inversión	$5,000	Seguro
Total	$ 71,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Ene. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Director de operaciones y Valet parking.

Proyecto: E1.P1.p6. Música de ambientación

Descripción

Este proyecto pretende hacer más amena y placentera la visita de los clientes al restaurante, al acompañarla con música en vivo durante los fines de semana, que es cuando hay una mayor afluencia de comensales. Para que sea un complemento al deleite gastronómico de los platillos y su estancia se convierta en una experiencia inigualable, ya que la música es un factor muy importante para los restaurantes al que por lo general no se le da la importancia que merece.

Objetivos

- Amenizar con música el tiempo en que los clientes degustan la comida.
- Mejorar la ambientación del restaurante para que el cliente viva una experiencia sin igual.
- Brindar la oportunidad a músicos locales para dar a conocer su música.

Metas

1. Implementar el servicio de música en vivo los fines de semana en el restaurante.

Actividades

1. Contacto con grupos musicales interesados en tocar en el restaurante.
2. Acuerdo con grupos musicales para que ambas partes se vean beneficiadas.
3. Adecuación de espacio donde se puedan acomodar los músicos.
4. Implementación del servicio de música en vivo.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$65,000	Grupos musicales
Materiales		
Servicios		
Inversión	$10,000	Equipo de audio y sonido (único)
Total	$ 75,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Sep. 2025 / Término: Sep. 2025 **Periodicidad** Semanal

Responsables:

Director de operaciones y Grupos musicales.

Proyecto: E1.P2.p1. Cómo atender a mis clientes

Descripción

Este proyecto pretende mejorar el servicio de atención al cliente a través de la contratación de cursos de capacitación que brinda la plataforma de Crehana en servicio al cliente, para que sean impartidos al personal operativo de atención al cliente a fin de que desarrollen las competencias necesarias y puedan brindar un servicio de calidad.

Objetivos

- Mejorar los conocimientos y habilidades del personal operativo en atención al cliente.
- Atender las exigencias de los clientes.
- Brindar un servicio de calidad.

Metas

1. Dar una capacitación anual al 100% del personal operativo en servicio al cliente.

Actividades

1. Búsqueda de cursos de capacitación en la plataforma Crehana.
2. Selección y adquisición del curso.
3. Programación de la capacitación.
4. Capacitación del personal operativo de servicio.
5. Implementación de los conocimientos adquiridos en el curso.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$350	Capacitación online
Total	$350	Por curso

Periodo Inicio: Jul. 2025 / Término: Jul. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E1.P2.p2. Aprendiendo cocina italiana

Descripción

Este proyecto busca mantener capacitado al personal de cocina para que aprenda todo lo relativo a la cocina italiana, desde cuestiones que tienen que ver con su cultura e historia, hasta las técnicas y platillos más representativos y exquisitos de esta nación, a través de cursos de capacitación disponibles online en la plataforma Udemy. A fin de asegurar que los platillos y bebidas elaborados en el restaurante incorporen todos estos elementos y deleiten a los paladares más exigentes de los comensales.

Objetivos

- Mejorar los conocimientos y habilidades del personal de cocina.
- Asegurar la elaboración de platillos y bebidas que contengan la esencia italiana.
- Deleitar los paladares de los comensales.

Metas

1. Dar una capacitación semestral al 100% del personal de cocina en cocina italiana.

Actividades

1. Búsqueda de cursos de capacitación en la plataforma Udemy.
2. Selección y adquisición del curso.
3. Programación de la capacitación.
4. Capacitación del personal de cocina.
5. Implementación de los conocimientos adquiridos en el curso.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$1,000	Capacitación online
Total	$1,000	Por 2 cursos

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Ene. 2026 **Periodicidad** Semestral

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E1.P3.p1. Distintivo H

Descripción

Este proyecto pretende lograr la obtención del Distintivo H otorgado por la Secretaría de Turismo y avalado por la Secretaría de Salud como parte del Programa Nacional de Manejo Higiénico de Alimentos a los establecimientos que cumplan con los estándares de higiene de la norma mexicana NMX-F-605-NORMEX-2018, a fin de garantizar una buena higiene y cuidado en los alimentos y bebidas preparados en Trattoria Andy, generando confianza a los clientes. El distintivo tiene una vigencia anual la cual deberá renovarse al término de esta.

Objetivos

- Tener un buen manejo de los alimentos y bebidas, así como mantener la debida higiene.
- Ganar la confianza de los clientes al momento de comer sus platillos.
- Conseguir buenas calificaciones en los platillos y bebidas, así como en la cocina.

Metas

1. Obtener el Distintivo H para ganar la confianza de los clientes.

Actividades

1. Contratación de consultor acreditado que apoyará a obtener el Distintivo H.
2. Realización de diagnóstico para identificar qué puntos se deben mejorar.
3. Capacitación por parte del consultor.
4. Implementación de los estándares que marca la norma.
5. Verificación por parte de la Unidad de Inspección.
6. Obtención del Distintivo H.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios		
Materiales		
Servicios		
Inversión	$8,000	Distintivo H (con subsidio del 80%)
Total	$8,000	Por el distintivo

Periodo Inicio: Ene. 2027 / Término: Dic. 2027 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Consultor.

Proyecto: E1.P4.p1. Convenios con empresas e instituciones

Descripción

El proyecto consiste en realizar vinculaciones con empresas e instituciones públicas y privadas, como escuelas, gobierno del estado, entre otros, con el propósito de obtener mayor clientela, al ofrecerles productos y precios especiales cuando consuman en el restaurante y presenten su credencial que los acredite como personal que labora o estudia en dichas dependencias.

Objetivos

- Desarrollar una ventaja competitiva frente a la competencia.
- Obtener la preferencia de los clientes.
- Aumentar la popularidad del restaurante.

Metas

1. Establecer convenio con al menos 6 empresas e instituciones para atraer a un mayor número de consumidores.

Actividades

1. Identificación de empresas e instituciones con las que podría celebrarse un convenio.
2. Contacto con la administración de éstas para agendar una cita.
3. Celebración de reuniones para llegar a acuerdos en cuanto a los beneficios a ofrecer.
4. Firma de convenios con las empresas e instituciones interesadas en la vinculación.
5. Difusión de los convenios y los beneficios a ofrecer.
6. Otorgamiento de beneficios derivados de los convenios.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios		
Materiales	$2,000	Gasolina
Servicios	$1,000	Impresión de flyers y carteles
Inversión		
Total	$3,000	Por convenios celebrados

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Jun. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Gerente general y Director administrativo y financiero.

Proyecto: E1.P4.p2. Influencers aliados

Descripción

El proyecto comprende la implementación de una estrategia novedosa de mercadotecnia consistente en establecer alianzas con influencers que ayuden a promover los productos y servicios de Trattoria Andy en las redes sociales a fin de llegar a una mayor audiencia e incrementar las ventas.

Objetivos

- Aprovechar el protagonismo de algunas personalidades en los medios digitales.
- Amplificar el alcance y valor de la marca.
- Obtener la preferencia de los clientes.

Metas

1. Establecer alianza con un influencer semestralmente para amplificar el alcance y valor de la marca.

Actividades

1. Identificación de influencers con los que podría establecerse una alianza.
2. Contacto con influencers para agendar una cita.
3. Celebración de reuniones para definir términos y condiciones de posible alianza.
4. Selección de influencer y firma de alianza.
5. Elaboración y difusión de campaña publicitaria por parte del influencer.
6. Seguimiento de métricas de la estrategia de marketing de influencer.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$7,000	Influencer
Materiales		
Servicios		
Inversión		
Total	$7,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Mzo. 2026 **Periodicidad** Semestral

Responsables:

Director comercial.

Proyecto: E1.P5.p1. Mi página web

Descripción

Este proyecto consiste en rediseñar, modificar y actualizar la información, imágenes y proceso de elaboración de platillos y bebidas que ofrece Trattoria Andy en su página web, con la finalidad de que la navegación sea más dinámica, así como más interesante para los clientes actuales y potenciales. Todo ello, por medio de un asesor de marketing digital.

Objetivos

- Llamar la atención de clientes actuales y potenciales.
- Atraer al público para que prueben los productos de la empresa.
- Obtener la preferencia de los clientes.
- Aumentar las ventas del restaurante.

Metas

1. Actualizar la página web del restaurante trimestralmente.

Actividades

1. Determinación de las modificaciones a efectuar en la página web.
2. Contacto con un asesor de marketing digital.
3. Rediseño y actualización de la página web.
4. Seguimiento de métricas de la estrategia de marketing digital.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$ 1,500	Asesor de marketing digital
Materiales		
Servicios		
Inversión		
Total	$ 1,500	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Mzo. 2026 **Periodicidad** Trimestral

Responsables:

Director comercial.

Proyecto: E1.P5.p2. Mis redes sociales

Descripción

En este proyecto se pretende utilizar distintos tipos de estrategias publicitarias (anuncios publicitarios, descuentos y promociones, giveaways, entre otros) en plataformas como Instagram, Facebook, Twitter, Tiktok, que hagan que el público note la empresa, interactúe con ella, los incite a probar sus productos y, por consiguiente, se obtengan clientes fieles. Todo ello, por medio de un asesor de marketing digital.

Objetivos

- Llamar la atención de clientes actuales y potenciales.
- Atraer al público para que prueben los productos de la empresa.
- Obtener la preferencia de los clientes.
- Aumentar las ventas del restaurante.

Metas

1. Lanzar una campaña publicitaria en las redes sociales del restaurante bimestralmente.
2. Organizar un giveaway por bimestre.

Actividades

1. Determinación de estrategias publicitarias a utilizar.
2. Contacto con un asesor de marketing digital.
3. Elaboración y difusión de campaña publicitaria en redes sociales.
4. Organización de dinámicas como “giveaways” para dar a conocer los productos.
5. Seguimiento de métricas de la estrategia de marketing digital.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$ 1,500	Asesor de marketing digital
Materiales	$3,000	Premios de los giveaways
Servicios		
Inversión		
Total	$ 4,500	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Feb. 2026 **Periodicidad** Bimestral

Responsables:

Director comercial.

Proyecto: E1.P5.p3. Presente en los mejores eventos

Descripción

A través de este proyecto se tiene contemplado participar en los mejores eventos de la localidad y la región, como es el caso de expo, ferias y festivales gastronómicos, así como también en eventos culturales y deportivos, entre otros, para acercar los productos y servicios de Trattoria Andy a los clientes y de esta manera atraer a más consumidores al restaurante.

Objetivos

- Acercar los productos y servicios del restaurante a los clientes.
- Obtener la preferencia de los clientes.
- Aumentar las ventas del restaurante.

Metas

1. Participar en 4 eventos al año para acercar los productos y servicios a los clientes.

Actividades

1. Identificación y selección de eventos en los que se podría participar.
2. Registro e inscripción para participar en los eventos seleccionados.
3. Programación de platillos y bebidas a ofrecer.
4. Montaje de stands.
5. Participación en los eventos como expositor.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$20,000	Personal en los stands
Materiales		
Servicios	$16,000	Renta de stands
	$4,000	Impresión de promocionales
Inversión		
Total	$40,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Dic. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Gerente general y Director comercial.

Proyecto: E1.P5.p4. Patrocinando tu evento

Descripción

Este proyecto busca fortalecer relaciones con empresas y dependencias que requieran del apoyo de patrocinadores para cubrir algunos gastos derivados de la celebración de eventos masivos, donde Trattoria Andy pueda participar mediante el otorgamiento de algún patrocinio, ya sea en dinero o en especie, que de manera recíproca le beneficie para ampliar la visibilidad del negocio y alcanzar un mayor posicionamiento de marca.

Objetivos

- Fortalecer relaciones con empresas y dependencias que requieran de algún patrocinio.
- Tener una mayor visibilidad ante la comunidad y los medios.
- Alcanzar un mayor posicionamiento de marca.
- Fidelizar a clientes actuales y potenciales.

Metas

1. Patrocinar 6 eventos al año para alcanzar un mayor posicionamiento de marca.

Actividades

1. Establecimiento de criterios para los patrocinios.
2. Recepción de solicitudes de patrocinios.
3. Análisis y selección de eventos a patrocinar.
4. Otorgamiento de los patrocinios.
5. Participación en los eventos como patrocinador.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$6,000	Patrocinios
Total	$6,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Dic. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero y Director comercial.

Proyecto: E2.P1.p1. No más plástico de un solo uso

Descripción

Este proyecto busca sumarse a las acciones que a nivel nacional e internacional han venido implementando gobiernos, empresas e individuos en los últimos años para reducir la contaminación provocada por los plásticos de un solo uso. Por medio de este proyecto Trattoria Andy pretende eliminar paulatinamente los plásticos de un solo uso empleados primordialmente en el servicio de envío de comida (envases, platos, vasos, cubiertos, etc.) sustituyéndolos por plásticos reciclables o materiales ecológicos.

Objetivos

- Reducir el uso de plásticos altamente contaminantes.
- Crear conciencia sobre el cuidado del medio ambiente.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Metas

1. Eliminar el 100% de los plásticos de un solo uso en el restaurante.

Actividades

1. Identificación de proveedores de plásticos reciclables o materiales ecológicos.
2. Contacto con los proveedores.
3. Adquisición de plásticos reciclables o materiales ecológicos.
4. Sustitución de plásticos de un solo uso por plásticos reciclables o materiales ecológicos.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$6,000	Plásticos rec. y mat. ecológicos
Total	$6,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Jun. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director de operaciones.

Proyecto: E2.P1.p2. Separando mis residuos

Descripción

Con este proyecto se pretende contribuir en la separación de residuos dentro del restaurante, mediante el uso de botes de basura destinados para cada uno de los principales tipos de residuos: orgánicos, plásticos, vidrio, papel y otros, a fin de que estos puedan ser clasificados fácilmente y se puedan reciclar o reutilizar para alargar la vida de los materiales.

Objetivos

- Disminuir la cantidad de residuos enviada a los rellenos sanitarios.
- Alargar la vida de los materiales a través de una economía circular.
- Promover la cultura de separación de residuos.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Metas

1. Separar diariamente el 100% de los residuos que se generan en el restaurante.

Actividades

1. Adquisición de botes de basura para separar los residuos.
2. Concientización del personal sobre la importancia de la separación de residuos.
3. Explicación sobre cómo clasificar los residuos.
4. Separación de los residuos en orgánicos, plásticos, vidrio, papel y otros.
5. Entrega de residuos clasificados al camión recolector de basura.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$2,500	Botes de basura
Total	$2,500	Por 5 botes de basura

Periodo Inicio: Jul. 2025 / Término: Jul. 2025 **Periodicidad** Diario

Responsables:

Director de operaciones.

Proyecto: E2.P1.p3. Facilitando el acceso a personas con discapacidad

Descripción

Con este proyecto se pretende adquirir los materiales necesarios para construir una rampa de acceso al restaurante y adecuar la entrada para la recepción de comensales que requieran utilizarla, principalmente para comensales con discapacidad psicomotriz. Así como también contempla la construcción de una rampa al interior del restaurante para que los comensales puedan desplazarse por todos sus espacios.

Objetivos

- Proporcionar a comensales con discapacidad psicomotriz el fácil acceso y desplazamiento en el restaurante.
- Ser una empresa inclusiva preocupada por el bienestar de todas las personas.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Metas

1. Contar con 2 rampas en el restaurante para comensales con discapacidad psicomotriz.

Actividades

1. Evaluación y designación de lugares donde se requiera la construcción de las rampas.
2. Toma de medidas de los espacios evaluados.
3. Elaboración del listado y cotización de materiales para la construcción de las rampas.
4. Adquisición de los materiales.
5. Designación de encargado de la ejecución de la obra.
6. Construcción de las rampas para discapacitados.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$2,000	Encargado de la obra
Materiales	$3,000	Material para la construcción
Servicios		
Inversión		
Total	$5,000	Por las 2 rampas

Periodo Inicio: Ene. 2027 / Término: Mzo. 2027 **Periodicidad** Único

Responsables:

Gerente general y Director administrativo y financiero.

Proyecto: E2.P1.p4. Aliméntate saludable

Descripción

Este proyecto consiste en incorporar dentro de la carta de Trattoria Andy algunos alimentos más ligeros, que sean menos grasos y calóricos, pensando en aquellos comensales que cuidan de su salud y se preocupan por mantener una figura esbelta. Para que disfruten de la gastronomía italiana teniendo la certeza de que están ingiriendo alimentos saludables.

Objetivos

- Ofrecer a los clientes diferentes opciones de consumo más ligero.
- Cuidar la salud y figura de los comensales.
- Mejorar la imagen de la empresa.

Metas

1. Incorporar a la carta 2 platillos ligeros por semestre.

Actividades

1. Análisis de platillos ligeros que podrían incorporarse a la carta.
2. Selección de platillos más atractivos.
3. Incorporación de platillos ligeros en la carta.
4. Preparación de los nuevos platillos.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$2,000	Impresión de cartas
Total	$2,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Dic. 2025 / Término: Dic. 2025 **Periodicidad** Semestral

Responsables:

Director de operaciones y Chef.

Proyecto: E2.P1.p5. Distintivo ESR

Descripción

Este proyecto pretende lograr la obtención del Distintivo ESR otorgado anualmente en México por el Centro Mexicano para la Filantropía (Cemefi) y la Alianza por la Responsabilidad Social Empresarial (AliaRSE), el cual acredita a la empresa ante sus empleados, inversionistas, clientes, autoridades y sociedad, como una organización comprometida públicamente con la responsabilidad social y ambiental. El distintivo tiene una vigencia anual la cual deberá renovarse al término de esta.

Objetivos

- Agregar valor a la marca y a la rentabilidad de la empresa.
- Diferenciar los productos y servicios de los de la competencia.
- Ganar la lealtad de los clientes.

Metas

1. Obtener el Distintivo ESR para diferenciar y agregar valor a la marca.

Actividades

1. Revisión de convocatoria lanzada por el Cemefi.
2. Pago de cuota de inscripción.
3. Llenado de cuestionario diagnóstico sobre prácticas de responsabilidad social adoptadas.
4. Entrega de documentos requeridos.
5. Verificación por parte del Cemefi.
6. Obtención el Distintivo ESR.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios		
Materiales		
Servicios		
Inversión	$ 25,000	Distintivo ESR
Total	$ 25,000	Por el distintivo

Periodo Inicio: Ene. 2028 / Término: Dic. 2028 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Cemefi.

Proyecto: E2.P2.p1. Ayudando a personas vulnerables

Descripción

Como parte de las acciones de responsabilidad social que Trattoria Andy pretende realizar, este proyecto busca apoyar a personas vulnerables de la localidad y alrededores que padecen de hambre, mediante la entrega de alimentos adquiridos con donativos otorgados por los comensales al consumir sus alimentos y alimentos remanentes en buen estado que se recolecten en el restaurante.

Objetivos

- Crear conciencia sobre el problema de hambruna.
- Contribuir a combatir el hambre en el mundo.
- Apoyar a personas vulnerables.

Metas

1. Donar semanalmente 4 cajas de alimentos en buen estado a personas vulnerables.

Actividades

1. Identificación de personas vulnerables en la localidad y alrededores.
2. Recolecta de donativos de comensales.
3. Adquisición de alimentos no perecederos con donativos recibidos.
4. Recolecta de alimentos remanentes en buen estado del restaurante.
5. Entrega de alimentos a personas vulnerables.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios		
Materiales		
Servicios		
Inversión	$ 12,000	Donativos
Total	$12,000	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Ene. 2026 **Periodicidad** Semanal

Responsables:

Director administrativo y financiero y Director de operaciones.

Proyecto: E2.P2.p2. Impulsando a los jóvenes

Descripción

Este proyecto tiene como fin impulsar a jóvenes en busca de una oportunidad laboral para adquirir experiencia profesional en el ramo gastronómico que les permita desarrollar las habilidades y destrezas requeridas en este sector, al tiempo de ser una fuente de ingreso que les ayude a financiar sus estudios y contribuir con los gastos del hogar. Para lo cual se pretende participar en programas de gobierno que otorguen este tipo de apoyos a los jóvenes, como es el caso del Programa Jóvenes Construyendo el Futuro.

Objetivos

- Brindar una oportunidad laboral a los jóvenes
- Promover su desarrollo profesional.
- Aumentar capital humano y formar talento para la empresa.

Metas

1. Brindar oportunidad laboral a un joven al año a través de un programa de gobierno.

Actividades

1. Registro para participar como centro de trabajo en el programa de gobierno.
2. Carga de documentos, revisión y verificación por parte de la STPS.
3. Aprobación para participar en el programa.
4. Entrevista con jóvenes interesados.
5. Selección y capacitación de joven aceptado.
6. Evaluación del aprendiz.
7. Obtención de distintivo de compromiso social.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$96,000	Beca de gobierno
Materiales		
Servicios		
Inversión		
Total	$96,000	Por aprendiz

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Dic. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E2.P2.p3. A favor del medioambiente

Descripción

Mediante este proyecto se tiene contemplado que el personal de Trattoria Andy participe en diversas campañas que promuevan el cuidado del medioambiente organizadas por distintas instancias gubernamentales, así como por ONG, tales como festivales ecológicos, campañas de acopio de residuos de manejo especial, campañas de cero uso de plástico, actividades de reforestación, ponencias y conferencias relacionadas con esta temática, entre otras.

Objetivos

- Fomentar la conciencia y cuidado del medioambiente entre el personal.
- Contribuir a disminuir el deterioro ambiental.
- Ayudar a mantener un planeta más limpio.

Metas

1. Participar en 2 campañas de cuidado al medioambiente anualmente.

Actividades

1. Identificación de campañas de cuidado al medioambiente en que se podría participar.
2. Revisión de criterios de participación.
3. Sensibilización del personal sobre la importancia del cuidado del medioambiente.
4. Participación en campañas de cuidado al medioambiente.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios		
Materiales	$1,000	Gasolina
Servicios		
Inversión		
Total	$1,000	Por 2 campañas

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Dic. 2026 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director comercial y Director de operaciones.

Proyecto: E3.P1.p1. Cómo administrar y gestionar mi restaurante

Descripción

Este proyecto busca proporcionar a los directivos de Trattoria Andy los conocimientos y habilidades que les permitan administrar y gestionar de manera eficiente el restaurante a fin de lograr un adecuado funcionamiento del establecimiento y que se puedan alcanzar los objetivos organizacionales. Lo cual se realizará mediante cursos de capacitación disponibles online en la plataforma Udemy.

Objetivos

- Garantizar el funcionamiento y eficiencia del restaurante.
- Optimizar los recursos y alcanzar los objetivos organizacionales.
- Aumentar la rentabilidad sin reducir la satisfacción del cliente.

Metas

1. Dar una capacitación anual al 100% del personal directivo en gestión y administración de restaurantes.

Actividades

1. Búsqueda de cursos de capacitación en la plataforma Udemy.
2. Selección y adquisición del curso.
3. Programación de la capacitación.
4. Capacitación del personal directivo.
5. Implementación de los conocimientos adquiridos en el curso.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$500	Capacitación online
Total	$500	Por curso

Periodo Inicio: Ene. 2025 / Término: Ene. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P1.p2. Lo último en innovaciones tecnológicas

Descripción

Este proyecto pretende mantener actualizado al personal directivo y operativo de Trattoria Andy en las últimas tendencias tecnológicas a fin de estar a la vanguardia en el uso de herramientas digitales que promuevan el desarrollo de ideas novedosas en el restaurante que le den una ventaja competitiva, la cual impulse su crecimiento y garantice su permanencia en el mercado. Esto se llevará a cabo por medio de cursos de capacitación disponibles online en la plataforma Udemy.

Objetivos

- Aprovechar los beneficios que brindan las innovaciones tecnológicas.
- Desarrollar una ventaja competitiva.
- Lograr el éxito sostenido de la empresa.

Metas

1. Dar una capacitación anual al 100% del personal directivo y operativo en innovaciones tecnológicas.

Actividades

1. Búsqueda de cursos de capacitación en la plataforma Udemy.
2. Selección y adquisición del curso.
3. Programación de la capacitación.
4. Capacitación del personal directivo y operativo.
5. Implementación de los conocimientos adquiridos en el curso.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$500	Capacitación online
Total	$500	Por curso

Periodo Inicio: Mzo. 2027 / Término: Mzo. 2027 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P2.p1. Manual de seguridad e higiene

Descripción

Este proyecto consiste en la creación del manual de seguridad e higiene en el cual se establezcan por escrito las condiciones generales que habrán de observarse dentro del restaurante para reducir los riesgos de accidentes laborales y el padecimiento de enfermedades, así como garantizar un espacio limpio y seguro para los trabajadores, además de que exista armonía en el lugar. Para su elaboración se buscará el apoyo de alguna universidad a través de una vinculación.

Objetivos

- Salvaguardar la integridad física y mental de los trabajadores.
- Reducir los riesgos de accidentes laborales y el padecimiento de enfermedades.
- Crear un ambiente de trabajo de confianza y seguridad.

Metas

1. Realizar un manual de seguridad e higiene para el restaurante.

Actividades

1. Contacto con la universidad a la que se le solicitará el apoyo para elaborar el manual y formalización de la vinculación.
2. Llamado a las autoridades de protección civil.
3. Celebración de reunión entre agentes de protección civil y estudiantes universitarios.
4. Evaluación de riesgos laborales del restaurante y planificación de acciones preventivas.
5. Elaboración del manual de seguridad e higiene.
6. Difusión del manual entre los empleados.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios	$0	Vinculación
Materiales		
Servicios	$300	Impresión del manual
	$700	Coffee break
Inversión		
Total	$1,000	Por el manual

Periodo Inicio: Agos. 2026 / Término: Dic. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Director administrativo y financiero y Universitarios.

Proyecto: E3.P2.p2. Sistema de gestión de la calidad

Descripción

Este proyecto busca implementar un sistema de gestión de la calidad con el fin de disminuir errores en los procedimientos llevados a cabo en el restaurante, asegurar el correcto funcionamiento del establecimiento y mejorar su desempeño global, que se vea reflejado en un mejor servicio brindado a los clientes. Para lo cual se buscará el apoyo de un asesor de calidad.

Objetivos

- Generar una mayor eficiencia y productividad en los procesos.
- Lograr una mayor satisfacción de los clientes.

Metas

1. Implementar un sistema de gestión de la calidad en el restaurante.

Actividades

1. Determinación de las áreas interesadas en implementar el sistema.
2. Contacto con asesor de calidad.
3. Establecimiento de la política y objetivos de calidad.
4. Evaluación de procesos del restaurante y planificación de cómo habrán de realizarse.
5. Elaboración del sistema de gestión de la calidad.
6. Implementación del sistema de gestión de la calidad.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios	$ 40,000	Asesor
Materiales		
Servicios	$ 500	Impresión del sistema de calidad
Inversión		
Total	$ 40,500	Por el sistema

Periodo Inicio: Sep. 2027 / Término: Dic. 2027 **Periodicidad** Único

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Asesor.

Proyecto: E3.P2.p3. Programa de reclutamiento y selección de personal

Descripción

Este proyecto consiste en la implementación de un programa de reclutamiento y selección de personal para que exista un adecuado mecanismo de reclutamiento del personal que permita contratar a personas aptas para el puesto que se encuentre vacante y se les asigne y, por consiguiente, lograr una mayor eficiencia del personal en el restaurante. Para su elaboración se buscará el apoyo de alguna universidad a través de una vinculación.

Objetivos

- Asegurar la contratación de personas idóneas que se integren al equipo del restaurante.
- Brindar una buena atención al cliente con personas calificadas para el puesto.
- Mejorar la eficiencia del personal.

Metas

1. Implementar un programa de reclutamiento y selección de personal en el restaurante.

Actividades

1. Contacto con la universidad a la que se le solicitará el apoyo para elaborar el programa y formalización de la vinculación.
2. Celebración de reunión entre personal del restaurante y estudiantes universitarios.
3. Identificación y planificación de las actividades que deberán realizarse.
4. Elaboración del programa de reclutamiento y selección de personal.
5. Implementación del programa.

	Presupuesto	
Rubros	**Monto**	**Concepto**
Honorarios	$0	Vinculación
Materiales		
Servicios	$300	Impresión del programa
Inversión		
Total	$300	Por el programa

Periodo Inicio: Feb. 2026 / Término: Jun. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Director administrativo y financiero y Universitarios.

Proyecto: E3.P3.p1. Empleado del mes

Descripción

Este proyecto contempla otorgar un reconocimiento como mejor empleado del mes a los trabajadores que muestren el mejor desempeño en sus labores cada mes, lo cual genere una sana competencia entre el personal y una mayor productividad en el establecimiento. Para ello se requerirá que el trabajador cumpla con determinados criterios previamente establecidos y así logre obtener el reconocimiento consistente en un diploma y en un incentivo económico.

Objetivos

- Reconocer el esfuerzo de los trabajadores.
- Motivar a los trabajadores a mejorar su desempeño.
- Incrementar la productividad del restaurante.

Metas

1. Otorgar mensualmente un reconocimiento al empleado con mejor desempeño.

Actividades

1. Determinación de áreas que participarán en el proyecto.
2. Entrega de manual de trabajo a cada empleado.
3. Establecimiento de criterios y objetivos que habrán de alcanzarse.
4. Evaluación del desempeño de cada uno de los empleados.
5. Determinación del empleado con mejor desempeño.
6. Entrega de reconocimiento al empleado del mes.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$12,000	Incentivos
Materiales		
Servicios	$300	Impresión de diplomas
Inversión		
Total	$12,300	Presupuesto anual

Periodo Inicio: Ene. 2026 / Término: Ene. 2026 **Periodicidad** Mensual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P3.p2. Día Trattoria Andy

Descripción

Este proyecto pretende destinar un día al año para celebrar un evento en el cual se reúnan todos los empleados con los directivos del restaurante donde se realicen una serie de dinámicas, torneos, conferencias, entre otros, con la intención de fomentar el compañerismo y motivar a los empleados.

Objetivos

- Fomentar el compañerismo y la unidad entre los empleados.
- Motivar a los trabajadores.
- Desarrollar sentido de pertenencia a la empresa.
- Crear un ambiente laboral agradable.

Metas

1. Celebrar anualmente el Día Trattoria Andy para fomentar el compañerismo y unidad entre los empleados.

Actividades

1. Determinación del día en que se celebrará el evento.
2. Planeación de la logística para realizar el evento.
3. Invitación a todos los empleados para que asistan al evento.
4. Generación de actividades que motiven a crear un mejor ambiente.
5. Celebración del Día Trattoria Andy.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$ 15,000	Banquetes y alimentos
Total	$15,000	Por evento

Periodo Inicio: Oct. 2025 / Término: Nov. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P4.p1. Reasignando los espacios

Descripción

Mediante este proyecto se pretende distribuir de una mejor manera los espacios y el mobiliario del restaurante para que sean más funcionales y se mejore la eficacia y eficiencia de los trabajadores al poder realizar sus labores con mayor facilidad. Así como también se busca habilitar un área de espera para los comensales donde permanezcan cómodamente mientras se les asigna una mesa para que puedan ingerir sus alimentos y disfrutar de su estancia.

Objetivos

- Hacer más funcional la distribución de los espacios y mobiliario en el restaurante.
- Mejorar la eficacia y eficiencia de los colaboradores.
- Lograr que el cliente se sienta más cómodo.

Metas

1. Realizar la reasignación de espacios en el restaurante en la que se habilite un área de espera para los comensales.

Actividades

1. Análisis de la distribución actual de los espacios y mobiliario del restaurante.
2. Identificación del lugar dónde podría habilitarse el área de espera para los comensales.
3. Diseño de esquema con la nueva distribución de los espacios, incluyendo área de espera.
4. Cotización y adquisición de mobiliario para el área de espera.
5. Organización de los espacios y el mobiliario conforme al esquema propuesto.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios		
Materiales		
Servicios		
Inversión	$10,000	Mobiliario
Total	$10,000	Por la sala de espera

Periodo Inicio: Abr. 2026 / Término: Abr. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P4.p2. Redecorando mi lugar de trabajo

Descripción

Este proyecto busca crear un ambiente acogedor y una grata experiencia para los clientes que visiten Trattoria Andy que los incite a volver, por medio de la redecoración del establecimiento, en el que se tiene contemplado modificar los colores de las paredes, hacer algunos cambios en la iluminación, adquirir mobiliario nuevo, plantas y artículos de decoración que reflejen el clásico estilo italiano logrando transportarlos a la bella Italia.

Objetivos

- Crear un atractivo visual para los clientes.
- Ofrecer una grata experiencia italiana a los comensales.
- Incitar a los clientes a volver al restaurante y recomendarlo a sus conocidos.

Metas

1. Realizar la redecoración del restaurante para crear un ambiente acogedor para los clientes.

Actividades

1. Análisis de la redecoración a realizar.
2. Determinación del presupuesto con el que se contará.
3. Búsqueda y contratación de diseñador de interiores.
4. Cotización y adquisición de los materiales, mobiliario y artículos de decoración.
5. Realización de los trabajos de redecoración del restaurante.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$7,500	Diseñador de interiores
Materiales	$12,000	Pintura y artículos de decoración
Servicios		
Inversión	$18,000	Mobiliario
Total	$37,500	Por la redecoración

Periodo Inicio: May. 2026 / Término: Jun. 2026 **Periodicidad** Único

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Diseñador de interiores.

Proyecto: E3.P4.p3. Mi lugar de trabajo en óptimas condiciones

Descripción

Por medio de este proyecto se pretende dar mantenimiento constante y oportuno, tanto preventivo como correctivo, a la infraestructura, mobiliario y equipo del restaurante para tenerlo en óptimas condiciones y prolongar su vida útil, al tiempo que los trabajadores y clientes de Trattoria Andy se sientan a gusto y seguros en el establecimiento.

Objetivos

- Mantener en óptimas condiciones la infraestructura, mobiliario y equipo.
- Evitar incurrir en gastos mayores por desperfectos en las instalaciones.
- Incrementar la plusvalía de la propiedad.
- Procurar el bienestar de los trabajadores y clientes.

Metas

1. Realizar un mantenimiento anual al 100% de la infraestructura, mobiliario y equipo.

Actividades

1. Elaboración de programa de mantenimiento.
2. Identificación de las áreas y equipo que requieran mantenimiento.
3. Cotización del mantenimiento a realizar.
4. Contratación del encargado de realizar los trabajos de mantenimiento.
5. Realización del mantenimiento a la infraestructura, mobiliario y equipo.
6. Supervisión de los trabajos de mantenimiento.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$20,000	Encargado del mantenimiento
Materiales	$20,000	Pintura, aceite y materiales
Servicios		
Inversión		
Total	$40,000	Por mantenimiento

Periodo Inicio: Nov. 2025 / Término: Dic. 2025 **Periodicidad** Anual

Responsables:

Gerente general, Director administrativo y financiero y Encargado del mantenimiento.

Proyecto: E3.P5.p1. Señales de seguridad

Descripción

Este proyecto consiste en la actualización de los señalamientos de seguridad del restaurante, debido a que Trattoria Andy es una empresa a la que acuden muchas personas y por seguridad, en caso de algún incidente, se debe contar con ellos para que el personal y clientes sepan cómo actuar, además para cumplir con la normatividad y evitar el pago de multas si se llevan a cabo inspecciones por parte de las autoridades.

Objetivos

- Prevenir accidentes.
- Actuar de forma oportuna en casos de emergencia.
- Garantizar que el restaurante sea un lugar seguro para todas las personas que se encuentren en el establecimiento.

Metas

1. Contar con todas las señales de seguridad requeridas por protección civil.

Actividades

1. Identificación de señalamientos de seguridad con que cuenta el restaurante y los que le hagan faltan.
2. Determinación de señalamientos que se encuentren en mal estado.
3. Adquisición de señalamientos requeridos.
4. Colocación de señalamientos de seguridad en los lugares que les corresponda.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios Materiales Servicios Inversión	$1,000	Señalamientos
Total	$ 1,000	Por los señalamientos

Periodo Inicio: Jul. 2025 / Término: Jul. 2025 **Periodicidad** Único

Responsables:

Director administrativo y financiero.

Proyecto: E3.P5.p2. Mi espacio seguro

Descripción

En este proyecto se busca implementar mecanismos que estén diseñados para detectar, prevenir o recobrarse de un ataque de seguridad, con el fin de proteger los bienes con los que cuenta Trattoria Andy, así como procurar la integridad física de las personas que se encuentren en el restaurante.

Objetivos

- Mantener en constante vigilancia al restaurante.
- Reforzar la seguridad del establecimiento y proteger sus bienes.
- Brindar seguridad a los trabajadores y clientes.

Metas

1. Adquirir 4 cámaras de seguridad para la protección del restaurante, sus trabajadores y clientes.

Actividades

1. Cotización del equipo de cámaras.
2. Revisión de la calidad de las cámaras.
3. Adquisición del equipo de seguridad más apropiado.
4. Contratación de un técnico para realizar la instalación del equipo.
5. Verificación de que el equipo no tenga fallas y funcione adecuadamente.

Presupuesto

Rubros	Monto	Concepto
Honorarios	$2,500	Técnico
Materiales		
Servicios		
Inversión	$5,000	Cámaras de seguridad
Total	$7,500	Por 4 cámaras

Periodo Inicio: Agos. 2025 / Término: Agos. 2025 **Periodicidad** Único

Responsables:

Director administrativo y financiero y Técnico.

Presupuesto

Plan Estratégico	Eje estratégico		Programa		Proyecto	
	Clave	Importe	Clave	Importe	Clave	Importe
$576,450	E1.	$260,850	P1.	$189,500	p1.	$2,500*
					p2.	$4,500**
					p3.	$32,500**
					p4.	$4,000**
					p5.	$71,000**
					p6.	$75,000**
			P2.	$1,350	p1.	$350**
					p2.	$1,000**
			P3.	$8,000	p1.	$8,000**
			P4.	$10,000	p1.	$3,000*
					p2.	$7,000**
			P5.	$52,000	p1.	$1,500**
					p2.	$4,500**
					p3.	$40,000**
					p4.	$6,000**
	E2.	$149,500	P1.	$40,500	p1.	$6,000**
					p2.	$2,500*
					p3.	$5,000*
					p4.	$2,000**
					p5.	$25,000**
			P2.	$109,000	p1.	$12,000**
					p2.	$96,000**
					p3.	$1,000**
	E3.	$166,100	P1.	$1,000	p1.	$500**
					p2.	$500**
			P2.	$41,800	p1.	$1,000*
					p2.	$40,500*
					p3.	$300*
			P3.	$27,300	p1.	$12,300**
					p2.	$15,000**
			P4.	$87,500	p1.	$10,000*
					p2.	$37,500*
					p3.	$40,000**
			P5.	$8,500	p1.	$1,000*
					p2.	$7,500*

Nota. * Importe que se desembolsa una sola vez. / ** Importe que se desembolsa año con año.

Cronograma

Eje estratégico	Programa	Proyecto	Meta	Grado de avance			
				2025	2026	2027	2028
E1. Innovación y calidad en el servicio	P1. Reinventa-T	p1. Días de buffet	1. Contar con buffet los fines de semana en el que se incluyan diversos platillos de la carta.	48	48	48	48
		p2. Platillos nuevos	1. Incorporar a la carta 2 platillos nuevos por semestre.	2	4	4	4
		p3. Celebremos juntos tu evento	1. Celebrar cuando menos 6 eventos de clientes al mes.	72	72	72	72
		p4. Puntos de lealtad	1. Otorgar 50 tarjetas de puntos de lealtad a los clientes frecuentes al año.	50	50	50	50
		p5. Valet Parking	1. Implementar el servicio de valet parking con apoyo de algún estacionamiento.	---	1	---	---
		p6. Música de ambientación	1. Implementar el servicio de música en vivo los fines de semana en el restaurante.	16	48	48	48
	P2. Capacita-T	p1. Cómo atender a mis clientes	1. Dar una capacitación anual al 100% del personal operativo en servicio al cliente.	1	1	1	1
		p2. Aprendiendo cocina italiana	1. Dar una capacitación semestral al 100% del personal de cocina en cocina italiana.	---	2	2	2
	P3. Certifica-T	p1. Distintivo H	1. Obtener el Distintivo H para ganar la confianza de los clientes.	---	---	1	1
	P4. Vincula-T	p1. Convenios con empresas e instituciones	1. Establecer convenio con al menos 6 empresas e instituciones para atraer a un mayor número de consumidores.	---	6	---	---
		p2. Influencers aliados	1. Establecer alianza con un influencer semestralmente para amplificar el alcance y valor de la marca.	---	2	2	2
	P5. Promociona-T	p1. Mi página web	1. Actualizar la página web del restaurante trimestralmente.	---	4	4	4
		p2. Mis redes sociales	1. Lanzar una campaña publicitaria en las redes sociales del restaurante bimestralmente.	---	6	6	6
			2. Organizar un giveaway por bimestre.	---	6	6	6
		p3. Presente en los mejores eventos	1. Participar en 4 eventos al año para acercar los productos y servicios a los clientes.	4	4	4	4
		p4. Patrocinando tu evento	1. Patrocinar 6 eventos al año para alcanzar un mayor posicionamiento de marca.	6	6	6	6

E2. Responsabilidad social empresarial	P1. Comprometé-T	p1. No más plástico de un solo uso	1. Eliminar el 100% de los plásticos de un solo uso en el restaurante.	100%	100%	100%	100%
		p2. Separando mis residuos	1. Separar diariamente el 100% de los residuos que se generan en el restaurante.	100%	100%	100%	100%
		p3. Facilitando el acceso a personas con discapacidad	1. Contar con 2 rampas en el restaurante para comensales con discapacidad psicomotriz.	---	---	2	---
		p4. Aliméntate saludable	1. Incorporar a la carta 2 platillos ligeros por semestre.	2	4	4	4
		p5. Distintivo ESR	1. Obtener el Distintivo ESR para diferenciar y agregar valor a la marca.	---	---	---	1
	P2. Sensibiliza-T	p1. Ayudando a personas vulnerables	1. Donar semanalmente 4 cajas de alimentos en buen estado a personas vulnerables.	---	48	48	48
		p2. Impulsando a los jóvenes	1. Brindar oportunidad laboral a un joven al año a través de un programa de gobierno.	1	1	1	1
		p3. A favor del medioambiente	1. Participar en 2 campañas de cuidado al medioambiente anualmente.	---	2	2	2
E3. Administración y gestión empresarial	P1. Actualiza-T	p1. Cómo administrar y gestionar mi restaurante	1. Dar una capacitación anual al 100% del personal directivo en gestión y administración de restaurantes	1	1	1	1
		p2. Lo último en innovaciones tecnológicas	1. Dar una capacitación anual al 100% del personal directivo y operativo en innovaciones tecnológicas.	---	---	1	1
	P2. Normaliza-T	p1. Manual de seguridad e higiene	1. Realizar un manual de seguridad e higiene para el restaurante.	---	1	---	---
		p2. Sistema de gestión de la calidad	1. Implementar un sistema de gestión de la calidad en el restaurante.	---	---	1	---
		p3. Programa de reclutamiento y selección de personal	1. Implementar un programa de reclutamiento y selección de personal en el restaurante.	---	1	---	---
	P3. Activa-T	p1. Empleado del mes	1. Otorgar mensualmente un reconocimiento al empleado con mejor desempeño.	---	12	12	12
		p2. Día Trattoria Andy	1. Celebrar anualmente el Día Trattoria Andy para fomentar el compañerismo y unidad entre los empleados.	1	1	1	1
	P4. Renueva-T	p1. Reasignando los espacios	1. Realizar la reasignación de espacios en el restaurante en la que se habilite un área de espera para los comensales.	---	1	---	---
		p2. Redecorando mi lugar de trabajo	1. Realizar la redecoración del restaurante para crear un ambiente acogedor para los clientes.	---	1	---	---
		p3. Mi lugar de trabajo en óptimas condiciones	1. Realizar un mantenimiento anual al 100% de la infraestructura, mobiliario y equipo.	1	1	1	1
	P5. Cuida-T	p1. Señales de seguridad	1. Contar con todas las señales de seguridad requeridas por protección civil.	1	---	---	---
		p2. Mi espacio seguro	1. Adquirir 4 cámaras de seguridad para la protección del restaurante, sus trabajadores y clientes.	4	---	---	---

Seguimiento y evaluación

El principal objetivo de la creación de este PLADEE es contribuir a que el restaurante Trattoria Andy efectúe algunas innovaciones y mejore la calidad de los platillos, bebidas y servicio brindado a sus clientes, la higiene y seguridad, el ambiente laboral, la infraestructura que posee, así mismo adopte mayores prácticas de responsabilidad social. Para ello se formuló un Plan de Desarrollo Estratégico Empresarial que incluyera todo lo necesario para impactar positivamente en las áreas abordadas en el documento, mediante la implementación de estrategias que coadyuven a alcanzar los objetivos establecidos en un principio.

Por lo que, sería conveniente para la empresa llevar a cabo las estrategias, programas y proyectos descritos a lo largo del PLADEE, los cuales fueron diseñados para atender las necesidades y deficiencias detectadas a través del diagnóstico practicado. Cabe resaltar que estos deberán ser puestos en práctica y ejecutados de acuerdo con las posibilidades del restaurante y el deseo que tenga de mejorar las áreas de oportunidad identificadas.

Es indispensable realizar semestralmente un debido seguimiento, el cual se sugiere sea a nivel de proyectos, programas, ejes y plan a cargo de los responsables designados, de manera que se pueda obtener información para conocer el grado de avance que lleve el PLADEE, si han sido de ayuda las acciones desarrolladas, o si hay que corregirlas, mejorarlas o eliminarlas, en caso de no obtener los resultados esperados. Así como también es necesario llevar a cabo una evaluación para identificar en qué medida se están alcanzando los objetivos y metas planteadas, y qué factores interfirieron cuando éstas no se pudieron cumplir. Seguimiento y evaluación permitirán a la empresa darse cuenta de la mejora lograda gracias a la planeación, así como la efectividad de esta. También será útil para una toma de decisiones oportuna a partir de los resultados que arroje.

Por otra parte, se deberá presentar anualmente a la junta directiva de la empresa un informe de los hallazgos encontrados el cual incluya una serie de recomendaciones sobre las medidas que habrán de adoptarse a fin de avanzar en la consecución de los objetivos y metas.

Bibliografía

Amezcua, E. (2024). *Cómo elaborar un plan de desarrollo estratégico. Guía paso a paso.* Universidad Veracruzana.

Castañeda, A. (2020, 23 de septiembre). *Los ejes estratégicos que más preocupan a los CEO.* Orión. https://www.orion.global/los-ejes-estrategicos-que-mas-preocupan-a-los-ceo/

Centro Mexicano para la Filantropía (s.f.). *Distintivo ESR (Empresa Socialmente Responsable)* https://www.cemefi.org/distintivo-esr-2/

Crehana (s.f.). *Curso Principios de servicio al cliente.* https://www.crehana.com/mx/cursos-online/ ?all=true&source_page=Catalog&source_detail=Main%20Menu

Espinosa, F. (2016). *Planeación estratégica.* [Libro inédito]. Universidad Veracruzana.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2021). *Censos económicos 2019. La industria restaurantera en México.* https://www.inegi.org.mx/contenidos/productos/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/nueva_estruc/702825199357.pdf

Rodríguez, J. (2005). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa.* (5ª. ed.) Cengage Learning.

Secretaría de Turismo (s.f.). *Manejo higiénico de los alimentos. Distintivo H.* https://sistemas.sectur.gob.mx/sectur/acciones_programas/2023/dgct/Revista_Digital_Distintivo_H.pdf

Trattoria Andy (2016, 1 de enero). *Antecedentes de la empresa.* https://www.trattoriaandy.mx/antecedentes/

Trattoria Andy (2016, 1 de enero). *Filosofía empresarial.* https://www.trattoriaandy.mx/filosofiaempresarial/

Udemy (s.f.). *Curso Guía para la administración efectiva de tu restaurante*. https://www.udemy.com/course/guia-para-la-administracion-efectiva-de-tu-restaurante/

Udemy (s.f.) *Curso el camino de la transformación digital. Abraza el cambio.* https://www.udemy.com/course/el-camino-de-la-transformacion-digital-abraza-el-cambio/

Udemy (s.f.). *Cursos sobre cocina italiana.* https://www.udemy.com/es/topic/italian-cooking/

Anexos

Anexo 1. Fortalezas

Eje estratégico	Enunciación de la variable	Estrategia para mantenerla
Innovación y calidad en el servicio	Cuenta con variedad de platillos y bebidas	Seguir teniendo variedad de platillos y bebidas en la carta.
	La calidad de los alimentos y bebidas es buena	Invertir constantemente en la calidad de los insumos con los que se preparan los alimentos y bebidas.
	El precio de los alimentos y bebidas es accesible	Mantener precios accesibles y justos en la carta.
	El servicio que brinda en general es adecuado	Hacer constantes revisiones para asegurarse de que todo esté en correcto funcionamiento y poder arreglar lo que no dé resultados.
	Maneja promociones en ocasiones especiales	Introducir más promociones que atraigan al cliente pero que al mismo tiempo no perjudiquen los ingresos del restaurante.
	Los días y horarios de atención son convenientes	Mantener el mismo horario vigilando que todo marche bien y en caso de que algo no, probar nuevos horarios.
	La ambientación del restaurante es agradable	Procurar que la ambientación del restaurante siempre sea agradable para los comensales y los transporte a la bella Italia.
	Cuenta con servicio a domicilio	Contar con más repartidores para que los alimentos se entreguen más rápido.
	Utiliza redes sociales para promocionar al restaurante	Buscar las tendencias más populares para que en base a estas se haga promoción de la comida y los servicios disponibles.
	Se toman en cuenta las sugerencias de los clientes	Investigar constantemente qué es lo que les agrada a los clientes y lo que no, tomando en cuenta sus opiniones, y en base a eso hacer ajustes para mejorar el servicio.
	El personal de cocina y meseros poseen experiencia y son competentes en el desarrollo de sus funciones	Asegurarse de contratar siempre personal competente que posea experiencia en la preparación de alimentos y en la atención a los comensales.
	Al personal de cocina y meseros se les da una inducción al ingresar a laboral al restaurante	Continuar brindando la inducción a todo el personal que se incorpore a la empresa.

Responsabilidad social empresarial	Proporciona fuentes de empleo, promoviendo el desarrollo del personal	Otorgar salarios justos y cursos de capacitación al personal para incidir en su desarrollo.
	Hace un uso responsable de los recursos	Cerciorarse de hacer un uso óptimo y responsable de los recursos.
	Utiliza bolsas ecológicas	Seguir utilizando bolsas ecológicas.
	Reparte remanentes de comida en buen estado a personas en situación de vulnerabilidad	Apoyar al mayor número de personas posibles que lo requiera.
Administración y gestión empresarial	La administración del restaurante es organizada	Preservar las herramientas que funcionan y facilitan el proceso administrativo e introducir nuevas que sean favorables para perfeccionar la administración del restaurante.
	Cuenta con un sistema de control administrativo y contable	Hacer un buen uso del sistema administrativo y contable e incentivar el ahorro de los recursos tanto económicos como materiales para incrementar sus ganancias.
	El clima organizacional es agradable	Preservar un buen clima organizacional, respetando los horarios laborales y los acuerdos establecidos.
	La remuneración del personal es justa	Otorgar a los empleados un sueldo justo, acorde a sus funciones, que incluya las prestaciones de ley y tenga un incremento anual.
	La comunicación que mantienen en el restaurante es asertiva	Hacer juntas constantes para revisar cómo marcha el ambiente y garantizar al personal confianza con su superior para que reporten cualquier situación u problema.
	Las instalaciones en general se encuentran en buen estado	Limpiar constantemente el lugar, revisar que todo esté en orden y darle mantenimiento cuando lo requiera.
	La distribución de espacios en el restaurante es adecuada	Mantener ordenado el lugar para conservar y aprovechar los espacios.
	El área de los comensales es atractiva	Tener higiene y ser pulcros en las zonas donde se sirven los alimentos y bebidas para mantener contentos a los clientes.

	El área de la cocina está impecable	Ordenar y limpiar cada determinado tiempo el área para mantener higiene, así como facilitar y preparar rápidamente los alimentos.
	El área de almacenamiento es suficiente	Ordenar y limpiar el área, desechando lo que ya no sirva o haya caducado, para aprovechar mejor los espacios.
	Cuenta con una pequeña área administrativa	Mantenerla en buen estado y procurar que sea funcional.
	La ubicación del restaurante es estratégica	Conservar la misma ubicación pagando el alquiler a tiempo.
	El mobiliario, equipo e implementos de trabajo se encuentran en buenas condiciones	Mantener el equipo en buenas condiciones.
	El equipo de cómputo está actualizado	Actualizar el equipo cada vez que se requiera.
	Tiene equipo de transporte propio	Mantener la unidad en buen estado.
	Cuenta con botiquín de primeros auxilios	Mantener completo el botiquín y desechar los recursos gastados.
	Ofrece prestaciones de ley a los trabajadores	Garantizarlas a los empleados para incentivar su confianza en la empresa.
	Cumple con sus obligaciones fiscales y legales	Seguir realizando esta acción a tiempo para cumplir con la legalidad de la empresa.
	Cuenta con un manual de organización	Actualizarlo en caso de requerirse y darlo a conocer a los empleados.
	Dispone de un manual de procedimientos	Actualizarlo en caso de requerirse y darlo a conocer a los empleados.
	Tiene un reglamento interno	Actualizarlo en caso de requerirse y darlo a conocer a los empleados.
	Posee un código de ética	Actualizarlo en caso de requerirse y darlo a conocer a los empleados.

Anexo 2. Debilidades

Eje estratégico	Enunciación de la variable	Estrategia para solucionarla
Innovación y calidad en el servicio	No ofrece servicio de buffet	Implementar un día o dos de buffet a la semana.
	Falta renovar algunos platillos	Agregar en la carta nuevos platillos, para posteriormente dejar los que hayan sido exitosos y eliminar los que no.
	La atención a los clientes es un poco lenta y no del todo amable	Capacitar a los meseros para que sean más eficaces y mejoren la atención al cliente.
	Su página de internet es poco atractiva	Hacer mantenimiento constante de la página buscando hacerla de fácil acceso y navegación, con un estilo minimalista para que los clientes encuentren agradable y sencillo el proceso de hacer un pedido.
	Faltan más promociones o descuentos	Ofrecer más promociones y descuentos para hacer más atractivo el restaurante a los clientes.
	No vende productos con marca propia	Introducir la venta de productos con marca propia (lapiceros, llaveros, tazas, etc.)
	No cuenta con música de ambientación	Probar con diferentes estilos musicales, priorizando música actual para mantener interesado a su nicho de mercado y evitar caer en un ambiente monótono.
	No brinda servicio para celebración de eventos	Introducir el servicio para celebración de eventos e indagar qué es lo que les agradaría y lo que no a los clientes para evitar un mal servicio y proporcionarles una experiencia favorable.
	Falta posicionar a la marca	Crear una identidad de marca sólida y auténtica que resalte los valores del restaurante y posicionarla en la mente de los consumidores a través de una estrategia de marketing.
	No tiene distintivos y/o certificaciones	Buscar la obtención de distintivos y/o certificaciones en los servicios que ofrece o en sus procesos.
	Al personal de cocina y meseros no se les capacita	Brindar cursos de capacitación al personal de cocina y meseros de cocina italiana y atención al cliente.

Responsabilidad social empresarial	Realiza pocas acciones de responsabilidad social	Incorporar más prácticas de responsabilidad social para tener un impacto favorable en el entorno.
	No tiene rampas de acceso para personas discapacitadas	Habilitar una rampa de acceso para que puedan ingresar al restaurante personas discapacitadas.
	No tiene el distintivo de empresa socialmente responsable	Investigar los requisitos para su obtención y realizar las acciones que resulten necesarias para lograrlo.
Administración y gestión empresarial	Falta de experiencia de los directivos en el manejo de restaurantes	Brindar cursos de capacitación a los directivos en administración y gestión de restaurantes.
	No tiene manual de seguridad e higiene	Elaborar el manual de seguridad e higiene y darlo a conocer a los empleados.
	No cuenta con sistema de gestión de la calidad	Crear un sistema para medir la calidad en el restaurante y ponerlo en práctica.
	No existe un programa de reclutamiento y selección de personal	Crear un programa de reclutamiento y selección del personal para aplicarlo cuando se requiera contratar personal.
	No cuenta con apoyos del gobierno o financiamientos bancarios	Realizar las gestiones para la obtención de un crédito o para solicitar un apoyo del gobierno, en caso de cumplir con los requisitos.
	Falta motivación en el personal	Motivar a los trabajadores con un salario justo, buen trato, respetando los horarios laborales, así como el resto de los acuerdos. Además de reconocer su dedicación y esfuerzo.
	Existe una alta rotación de personal	Mejorar las condiciones de trabajo para retener al personal.
	No tiene estacionamiento	Celebrar un convenio con algún estacionamiento cercano para que los comensales puedan estacionar su automóvil ahí sin costo para ellos.
	No tiene área de espera	Realizar una redistribución de espacios para habilitar un área de espera.
	No cuenta con programa de mantenimiento del edificio ni del mobiliario y equipo.	Planear el programa de mantenimiento, para poder conservar correctamente el local y su equipamiento.
	Hacen falta algunas señaléticas en el restaurante	Comprar las señaléticas que hagan falta y colocarlas donde proceda.
	No tiene mecanismos de seguridad	Adquirir y colocar cámaras dentro y fuera del restaurante como medida de seguridad.

Anexo 3. Oportunidades

Factores	Enunciación de la variable	Estrategia para aprovecharla
Económicos	Reactivación económica después de la pandemia por Covid-19	Aprovechar la mejora en la situación económica de la población en el periodo post pandemia y su deseo de salir a disfrutar en compañía de familiares y amistades en lugares seguros y agradables, para atraer a clientes al restaurante brindándoles un servicio de calidad a un precio accesible.
	Apertura de otras sucursales	Analizar la factibilidad de abrir otra sucursal en la ciudad de Xalapa o en los alrededores.
Político-legales	Creación de organismos y/o programas de apoyo a la industria restaurantera	Estar pendientes de las convocatorias y conocer los términos de los programas que apoyan a la industria restaurantera para, en caso de convenirle, realizar las gestiones correspondientes.
	Convenios con dependencias y empresas para el otorgamiento de promociones especiales	Buscar relaciones de largo plazo con dependencias o empresas interesadas en brindar beneficios a sus trabajadores y llevar a cabo la firma de convenios con estas.
	Colaboraciones con influencers o marcas afines	Establecer asociaciones con influencers o marcas afines que compartan los valores del restaurante para ampliar el alcance y la credibilidad de la marca.
Socioculturales	Participación en eventos sociales y culturales como alternativa para ofrecer sus servicios	Investigar en qué eventos podría participar la empresa para brindar sus servicios y aumentar la visibilidad de la marca.
	Patrocinador de eventos sociales y culturales con fines de difusión	Investigar qué eventos podría patrocinar la empresa para promocionarse y aumentar la visibilidad de la marca.
	Participación en el programa Jóvenes Construyendo el Futuro	Investigar los requisitos para participar en el programa e inscribirse a fin de brindar la oportunidad a jóvenes de forjar experiencia profesional dentro del restaurante.
Tecnológicos	Venta de productos del restaurante en línea	Contratar los servicios de un experto en el manejo de las TIC y comercio electrónico para incrementar las ventas en línea del restaurante.

Medioambientales	Participación en eventos o campañas de cuidado al medio ambiente	Investigar en qué eventos o campañas de cuidado al medio ambiente podría participar la empresa y coordinar las actividades que emanen de ello.
	Lograr ser una empresa socialmente responsable	Investigar cuáles son los requisitos para obtener el distintivo de empresa socialmente responsable y trabajar en ello para alcanzarlo.
Proveedores	Obtención de mejores condiciones de compra con los proveedores	Negociar con los proveedores mejores condiciones que beneficien a ambas partes.
	Diversificación de proveedores	Buscar nuevos proveedores que ofrezcan productos de mayor calidad y/o en mejores condiciones.
Clientes	Atracción de clientes potenciales al restaurante	Desarrollar una estrategia de marketing orientada en identificar a posibles clientes potenciales y detectar cuáles son sus necesidades.
	Lograr la fidelidad de los clientes	Trabajar en la mejora continua para superar las expectativas de los clientes y lograr su preferencia. Así como implementar programas de fidelización de clientes para incentivar compras repetidas.
Entidades reguladoras	Obtención de incentivos fiscales	Indagar sobre posibles incentivos fiscales otorgados por el gobierno y cumplir con los requisitos para ser sujeto de estos beneficios.

Anexo 4. Amenazas

Factores	Enunciación de la variable	Estrategia para enfrentarla
Económicos	Alta inflación que disminuye el consumo de la población	Otorgar promociones y descuentos para que resulte atractivo y accesible para los clientes.
	Crisis económica que amenaza con el cierre de empresas	Reducir costos y gastos innecesarios, procurando optimizar los recursos.
Político-legales	Políticas públicas que restrinjan la actividad del sector restaurantero	Analizar alternativas que permitan al restaurante continuar con sus operaciones normales.
	Realización de obras por parte del gobierno que afecten a la zona donde se ubica el restaurante	Incentivar más las ventas en línea y el servicio a domicilio mientras se lleven a cabo las obras.
	Sindicatos del sector restaurantero que amenacen con cerrar el negocio si no se cumple con sus peticiones	Llegar a acuerdos con los trabajadores con relación a sus condiciones laborales. Así como tener una buena relación con los ellos y brindarles sueldos justos, sin afectar a la economía del restaurante.
Socioculturales	Inseguridad asociada al crimen organizado	Instalar sistemas de alarma, así como cámaras de seguridad, para brindarles confianza a los clientes y mantener más seguro el lugar.
	Manifestaciones que afecten el tránsito vial donde se ubica el restaurante	Incentivar más las ventas en línea y el servicio a domicilio cuando haya manifestaciones en la zona que dificulten el acceso al restaurante.
	Cambio en las tendencias de consumo por productos más saludables	Incorporar ingredientes menos grasos o calóricos en la elaboración de platillos y bebidas, así como introducir en la carta algunos alimentos ligeros.
Demográficos	Disminución de los ingresos de la población	Otorgar promociones y descuentos para que resulte atractivo y accesible para los clientes.
Tecnológicos	Velocidad de los cambios tecnológicos a los que la empresa no se pueda adaptar rápidamente	Capacitar al personal para un uso eficiente de la nueva tecnología disponible y contratar a un experto en caso de ser necesario.
Medioambientales	Aplicación de medidas más estrictas para el cuidado del medio ambiente	Estar al tanto de las medidas exigidas por las autoridades y la población en materia ambiental e incorporar mayores acciones de cuidado al medioambiente.

Competidores	Aparición de nuevos competidores en el mercado	Otorgar promociones y descuentos, así como reducir los precios o imitar los de la competencia, sin afectar los ingresos y la calidad de los productos.
	Rivalidad entre los competidores	Darle un valor agregado al servicio proporcionado por el restaurante para crear un distintivo que puedan preferir los clientes.
Proveedores	Incremento de los precios de los insumos y materias primas	Negociación con los proveedores actuales o búsqueda de proveedores alternativos.
	Desabasto de insumos y materias primas	Búsqueda de insumos y materias primas en localidades cercanas a la ciudad.
Clientes	Mayores exigencias de los clientes	Escuchar las quejas y/o sugerencias de los clientes para mejorar la calidad del servicio ofrecido.
	Problemas para retener a los clientes y ganar su fidelidad	Posicionar al restaurante en la mente de los consumidores mediante una adecuada estrategia de marketing.
Entidades reguladoras	Imposición de multas o clausura del negocio por incumplimiento de disposiciones legales	Estar al tanto de las disposiciones legales y cumplir en tiempo y forma con estas.
Productos sustitutos	Ingredientes menos grasos o calóricos	Incorporar ingredientes menos grasos o calóricos en la elaboración de platillos y bebidas, así como introducir en la carta algunos alimentos ligeros.
	Preferencia por la elaboración de platillos preparados en casa	Hacer de la visita al restaurante una verdadera experiencia gastronómica para que los comensales, además de disfrutar de deliciosos platillos y bebidas, pasen un momento muy grato en un ambiente agradable.

Índice de tablas

Capítulo 1. Introducción a la planeación estratégica

Tabla 1.1 Tipos de planeación 6
Tabla 1.2 Relación entre los niveles organizacionales y la planeación estratégica 11
Tabla 1.3 Requisitos básicos para elaborar el plan de desarrollo estratégico 13

Capítulo 2. El plan de desarrollo estratégico

Tabla 2.1 Características del plan estratégico 20
Tabla 2.2 Aspectos fundamentales en la implementación del plan estratégico 24

Capítulo 3. El proceso de elaboración del plan de desarrollo estratégico

Tabla 3.1 Ejemplos de declaración de misión 34
Tabla 3.2 Ejemplos de declaración de visión 36
Tabla 3.3 Listado de valores 38
Tabla 3.4 Ejemplos de declaración de valores 39
Tabla 3.5 Análisis FODA 41
Tabla 3.6 Análisis interno de la organización 43
Tabla 3.7 Análisis externo de la organización 44
Tabla 3.8 Ejemplos de fortalezas 46
Tabla 3.9 Ejemplos de debilidades 47
Tabla 3.10 Ejemplos de oportunidades 48
Tabla 3.11 Ejemplos de amenazas 49
Tabla 3.12 Clasificación de objetivos 50
Tabla 3.13 Ejemplos de objetivos estratégicos 51
Tabla 3.14 Tipos de estrategias 53
Tabla 3.15 Ejemplo de estrategia 55
Tabla 3.16 Ejemplos de ejes estratégicos 57
Tabla 3.17 Ejemplo de programa 59
Tabla 3.18 Ejemplo de proyecto 62
Tabla 3.19 Ejemplo de presupuesto 66
Tabla 3.20 Ejemplo de cronograma 68

Índice de figuras

Capítulo 1. Introducción a la planeación estratégica

Figura 1.1 Origen etimológico de la palabra planeación 5
Figura 1.2 Origen etimológico de la palabra estrategia 7

Capítulo 2. El plan de desarrollo estratégico

Figura 2.1 Elementos del plan estratégico 21
Figura 2.2 Estructura del plan estratégico 22

Capítulo 3. El proceso de elaboración del plan de desarrollo estratégico

Figura 3.1 Pasos para elaborar el plan estratégico 29
Figura 3.2 Matriz FODA 41
Figura 3.3 Elementos de la estrategia 54
Figura 3.4 Ejes estratégicos 56
Figura 3.5 Presupuesto por proyecto 64
Figura 3.6 Presupuesto por programa 64
Figura 3.7 Presupuesto por eje estratégico 64
Figura 3.8 Presupuesto del plan estratégico 65
Figura 3.9 Integración del presupuesto del plan estratégico 65