

## **Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan Estratégico.**

Esta presentación considera la información básica para que los ejecutivos de La Empresa puedan desarrollar una PLANIFICACION ESTRATEGICA, orientado a analizar una revisión general sobre lo realizado al interior de La Empresa

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## ***Tabla de contenido***

### **1. ANTECEDENTES A CONSIDERAR**

- 1.1 Antecedentes generales
- 1.2 Evolución entorno político económico y social
- 1.3 Evolución de la administración, organización y estructura de La Empresa.
- 1.4 Evolución del entorno económico, político y social.
- 1.5 Evolución de la administración, organización y estructura de La Empresa.

### **2.- ESPECTOS BASICOS A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE NEGOCIOS**

- 2.1 Visión
- 2.2 Misión
- 2.3 Estrategias
- 2.4 Áreas de resultados
- 2.5 Indicadores
- 2.6 Objetivos y metas
- 2.7 Plan de acción
- 2.8 Proyectos Estratégicos.
- 2.9 Resumen
- 2.10 Conclusiones básicas

### **3. CLASIFICACION DE PLAN DE NEGOCIOS SEGÚN SU PROCESO DE FORMACION**

- 3.1 Definición del Plan de Negocios.
- 3.2 Unificar Plan de Negocios
- 3.3 Procesos de formación de un Plan de Negocios
- 3.4 Tipos de Planes de Negocios

### **4. CONCLUSION**

- 4.1 Conclusión final: ¿Cómo es la situación de su empresa?

---

# 1. ANTECEDENTES A CONSIDERAR

---

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## ***1.1 Antecedentes generales***

El objeto del presente análisis es desarrollar un método básico de cómo implementar un plan de negocios, dependiendo de las características de La Empresa, considerando su entorno interno y externo, orientada a generar una revisión sobre lo realizado en el desarrollo e implementación de la estrategia de La Empresa.

Para realizar lo anterior, es básico considerar la política de la Gerencia General y del Directorio al respecto, especialmente considerando el alcance, profundidad y divulgación del Plan de Negocios al interior y exterior de la organización.

Lo expuesto permitirá concluir en poder desarrollar e implementar un PLAN DE NEGOCIOS de La Empresa, mejorar todos aquellos aspectos necesarios, en consideración al presente documento, siendo sus propios ejecutivos o dueños los que deseen establecer la profundidad, detalle y respectivo análisis del mismo.

Adicionalmente permitirá tener una visión de que tipo de Plan de Negocio tiene La Empresa y como orientar al personal dentro de la organización a realizar un Plan de Negocios adecuado a la organización.

Por último, permitirá una reflexión y discusión si lo realizado al interior de La Empresa en el desarrollo e implementación del Plan de Negocios es susceptible de mejorar, complementar y adecuar de acuerdo a lo planteado.

Para desarrollar un Plan de Negocios se debe tener en cuenta la evolución del entorno externo en lo económico, político y social del país y del sector donde actúa La Empresa y considerar la evolución interna en la metodología de administración a lo largo de su historia

## ***1.2 Evolución del entorno político, económico y social.***

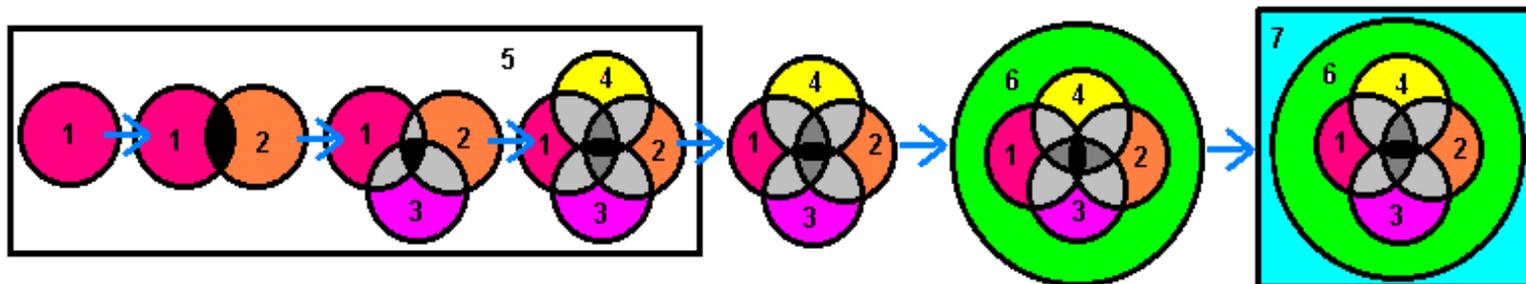
El desarrollo de dicho análisis, permite una orientación a los que desarrollan e implementan un Plan de Negocios en determinar las AMENAZAS y OPOTUNIDADES que se tienen en el mercado, logrando de esta forma un buen diagnóstico de la situación en la que se desenvuelve La Empresa.

## ***1.3 Evolución de la administración, organización y estructura de La Empresa.***

El desarrollo de dicho análisis, permite una orientación a los que desarrollan e implementan un Plan de Negocios en determinar las FORTALEZAS y DEBILIDADES que tiene La Empresa logrando, de esta forma, un buen diagnóstico que le permiten realizar las estrategias y analizar los aspectos que deben mejorar para mantener su competitividad.

# Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios

## 1.4. Evolución del entorno económico, político y social.



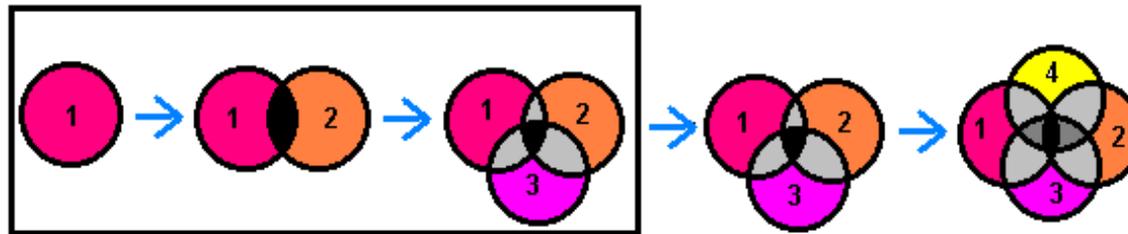
Lo anterior muestra la evolución en el tiempo del **entorno EXTERNO** en lo económico, político y social en donde opera La Empresa y ALGUNOS de los actores que en ella han ido participando a lo largo de las décadas, representados por:

1. - El Inversionista(s) y/o Dueño(s) de La Empresa.
- 2.- Trabajadores de La Empresa.
- 3.- Proveedores de La Empresa.
- 4.- Clientes de la Empresa.
- 5.- El país donde operaba la Empresa, en un ámbito cerrado.
- 6.- Restricciones medio ambientales y responsabilidad social.
- 7.- Red Internacional de Internet, Tratados de Libre Comercio, Etc..

Como **CONCLUSION** se establece que aquellas empresas que han podido ajustar su PLAN DE NEGOCIOS al entorno económico, político y social, **manteniéndose en la parte achurada(negro) de los gráficos anteriores**, han podido obtener un equilibrio externo y se han mantenido vigente en la sociedad con un buen crecimiento y estabilidad en sus negocios. Aquellas empresas que se han mantenido en las cercanías de lo achurado, no han podido crecer ni consolidarse y sobreviven sin sobresalir en el mercado. Por otra parte, las empresas que no ajustaron su Plan de Negocios en el tiempo y se ubicaron fuera lo achurado, **NO** lograron sobrevivir.

# Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios

## 1.5. Evolución de la administración, organización y estructura de La Empresa.



Lo anterior muestra la evolución en el tiempo del entorno INTERNO de La Empresa y ALGUNOS de los actores que en ella han ido participando a lo largo de las décadas, representado por:

- 1.- La Producción de la Empresa.
- 2.- La Administración de La Empresa.
- 3.- La Venta de La Empresa.
- 4.- La Tecnología de la Empresa..

Como CONCLUSION se establece que aquellas empresas que han ajustado su PLAN DE NEGOCIOS al interior de su administración, organización y estructura, manteniendo un equilibrio interno entre las partes, **manteniéndose en la parte achurada (negro) de los gráficos anteriores**, se han mantenido en el mercado.

Aquellas empresas que se situaron fuera de lo achurado (negro) pero en el entorno cercano a éste, se han mantenido y no han podido crecer y ni consolidarse en el sector. Por otra parte las empresas que no ajustaron sus estructuras internas y Plan de Negocios en el tiempo, NO lograron permanecer en el mercado.

---

## **2. ASPECTOS BASICOS A CONSIDERAR PARA DESARROLLAR E IMPLEMENTAR UN PLAN DE NEGOCIOS**

---

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## **2. Aspectos básicos a considerar para desarrollar e implementar un Plan de Negocios**

El desarrollo de la estrategia para desarrollar y definir un PLAN DE NEGOCIOS al interior de La Empresa, consiste en reconocer la historia y la experiencia heredada del pasado y tener en consideración el futuro esperado logrando, de esta forma, un equilibrio entre lo aprendido del pasado y el conformar nuevos cursos de acción que conducirán hacia un estado de evolución futura.

Es así como el Gerente General, Directorio o Accionista de La Empresa deben) definir la estrategia de la misma, considerando, por una parte, los intereses externos de los inversionistas, trabajadores, proveedores, clientes, etc.. y, por otra parte, la relación interna de las distintas unidades que componen La Empresa. Todo lo anterior permitirá definir el PLAN DE NEGOCIOS o PLANIFICACION ESTRAGICA de La Empresa, con pleno conocimiento de los delineamientos gerenciales, estrategias, indicadores y metas, definiendo sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

Por último la Estrategia de La Empresa se convierte en un marco fundamental para asegurar la continuidad de la misma, prevaleciendo por sobre los intereses personales de los gerentes, status, poder, seguridad laboral, ingresos y otros similares.

Como conclusión, para realizar el Plan de Negocios que tenga un éxito en los resultados y logros deseados de La Empresa, se deben definir los siguientes aspectos: Visión, Misión, Estrategias, Áreas de resultado, Indicadores, Objetivos y Metas, Plan de acción y Proyectos Estratégicos.

### **2.1 Visión**

**Consiste en visualizar el futuro deseado y determinar donde se desea llegar con La Empresa**

Lo anterior implica controlar mejor el desarrollo y destino de La Empresa en el corto, mediano y largo plazo, de tal forma, de enfocar todos los esfuerzos y decisiones de la organización hacia un destino común, de esta forma, toda la organización perseguirá el destino deseado.

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## **2.2 Misión**

**Consiste en lo que habría que realizar para lograr la Visión deseada, representando el compromiso de trabajar en ciertas áreas específicas de acción definiendo, de este modo, el campo en el cual conviene desempeñarse para lograr con éxito la Visión deseada.**

Lo anterior define el campo de acción para lograr el futuro deseado para La Empresa. Permite visualizar donde concentrar los esfuerzos por lograr el objetivo y obtener los resultados deseados.

## **2.3 Estrategia**

**Corresponde a los compromisos, en ciertas áreas claves de resultados dentro de La Empresa, en las cuales se debieran tomar acciones, invertir recursos y destinar mayor cantidad de tiempo posible, con el objeto de transformar los deseos en realidades.**

Lo anterior permite lograr y asegurar un mayor grado de obtención de los resultados esperados en las distintas áreas de la empresa, adicionalmente logra tener clara la forma y fondo de cómo operar ante las decisiones que se deben tomar para lograr el objetivo final.

## **2.4 Áreas de Resultados**

**Son campos de trabajo o acción en donde se considera clave la obtención de resultados concretos en los próximos meses y años.**

Lo anterior constituye el direccionamiento a los ejecutivos de La Empresa para que cada centro de negocio, responsabilidad o área de trabajo que se considere clave dentro de la organización obtenga resultados concretos en los próximos meses o años.

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## **2.5 Indicadores**

**Son relaciones críticas que facilitan conocer como se esta comportándose La Empresa en cada una de las Áreas de Resultados claves dentro de la organización.**

Lo anterior facilita el proceso de control y evaluación de desempeño de las distintas áreas de La Empresa. Adicionalmente obliga a los ejecutivos a llevar controles mensuales de su gestión y resultado y, por otra parte, la administración se ve obligada a llevar informes mensuales a ser presentados a su directorio.

## **2.6 Objetivos y Metas**

**Indica cual es el resultado concreto de cada indicador en el transcurso de cada mes o año. Se deben definir metas específicas, indicando fechas y logros que se debieran obtener en el corto, mediano y largo plazo.**

De esta forma, se facilita la noción de los logros y el proceso de mejoramiento de los resultados de La Empresa. Adicionalmente facilita el proceso de retroalimentación para mejorar el nivel de resultados y corregir los problemas con el objeto de llegar a la meta planteada.

## **2.7 Plan de Acción**

**Consiste en desarrollar la metodología que se deberá implementar para lograr los objetivos.**

Lo anterior implica que toda el personal de La Empresa sabe cuales son sus responsabilidades y compromisos para implementar y cumplir con el PLAN DE NEGOCIOS.

## **2.8 Proyectos Estratégicos**

**La Empresa debe concentrarse en desarrollar sólo algunos proyectos estratégicos e indispensables para el cumplimiento del Plan de Negocios, los cuales debieran ser abordados en el corto, mediano y largo plazo.**

Lo anterior permite que toda la organización tenga en su mente lo nuevos proyectos, con el objeto de ajustar sus estructuras y controles internos. Adicionalmente permite que los ejecutivos no pierdan tiempo en propuestas y/o proyectos que están fuera del contexto global del Plan de Negocios.

# Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios

## 2.9 Resumen

En resumen, considerando todo lo anterior, significa desarrollar la siguiente secuencia de definiciones con el objeto de tener un Plan de Negocios o una Planificación Estratégica **que le permita a La Empresa obtener los mejores resultados posibles:**



# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## **2.10 Conclusiones básicas**

Algunas conclusiones básicas de lo expuesto anteriormente son:

- 1.- El Plan de Negocios debe tender a buscar el consenso entre todos los grupos de intereses que actúan en forma Interna y Externa sobre La Empresa.
- 2.- El Plan de Negocios debe ser coherente, unificador, e integrador de toda la organización, el cual debe estar desarrollado de tal forma de lograr los objetivos y metas básicas de La Empresa.
- 3.- El Plan de Negocio es algo dinámico que requiere ser revisado y corregido periódicamente.
- 4.- Deben participar todos los actores que tengan decisiones importantes al interior de La Empresa.
- 5.- Existen variedades de forma y metodología de como desarrollar e implementar un Plan de Negocio dentro de una empresa.
- 6.- El Plan de Negocio dentro de La Empresa tiene distinta profundidad de análisis y divulgación dentro de una organización.
- 7.- Tener un Plan de Negocio ESCRITO de La Empresa, facilita a la administración su gestión y control. Adicionalmente facilita la relación de la administración con el Directorio.
- 8.- Un buen Plan de Negocio puede hacer que la diferencia entre la obtención de perdidas y de utilidades.
- 9.- Las decisiones estratégicas son tomadas en forma errónea, cuando no se dispone o no se utiliza en forma efectiva la información.
- 10.- No se puede tener gran cantidad de información para desarrollar un buen Plan de Negocios, debido que todas las personas tienen una capacidad limitada de procesamiento y racionalidad, por lo tanto, se debe buscar el equilibrio en su desarrollo.
- 11.- Los intereses de La Empresa deben prevalecer sobre los intereses personales de cualquier grupo de interés que participan en el desarrollo del proceso de definición del Plan de Negocios. Sin embargo, se deben considerar los aspectos básicos de los actores involucrados, debido que los grupos de interés pueden retirar su apoyo a La Empresa, sean estos del ámbito Externo como Interno.
- 12.- El Plan de Negocios debe tener una fuerza motivadora para todos los grupos de interés que participan en La Empresa, sean éstos internos o externos.

---

### **3. CLASIFICACIÓN DE LOS PLANES DE NEGOCIOS SEGÚN SU PROCESO DE FORMACIÓN**

---

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## ***3 Clasificación de los Planes de Negocios según su formación.***

### **3.1 Definición del Plan de Negocios**

El desarrollo de un PLAN DE NEGOCIOS y definición de sus estrategias tiene varios conceptos y direccionamiento dependiendo de cada empresa..

Existe la alternativa de administrar La Empresa realizando acciones y definiciones en el día a día, debido que es el directorio o dueño el que proporcionan un sentido de dirección de La Empresa, imponiendo un estilo propio. Lo anterior implica una **estrategia deliberada** generada por grandes directrices, que hacen que las decisiones se tomen en el momento.

Por otro lado existe un Plan de Negocio y Estrategia con pautas y normas llevadas a cabo a pesar de los proyectos existentes. Lo anterior implica ir aprendiendo e implementando aquellas estrategias que funcionan. Esto no significa tener un caos, pero si un orden, no intencionado, en la dirección de la empresa la cual es abierta, flexible y dispuesta a aprender. Lo anterior implica una **estrategia emergente** que es implementada a medida que La Empresa se esta desarrollando.

Ambos conceptos sirven para tener la base de la formación del Plan de Negocio y de las respectivas Estrategias en La empresa

### **3.2 Unificar el Plan de Negocios**

El Plan de Negocios en concepto multidimensional que abarca todas las unidades críticas de La Empresa, proporcionando un sentido de unidad, dirección y propósito, que facilita los cambios necesarios inducidos por el entorno interno y externo. El Plan de Negocios debe dar coherencia a la administración, unificar los esfuerzos e integrar las decisiones de La Empresa.

### **3.3 Proceso de formación del Plan de Negocios**

El Plan de Negocios se basa en el conocimiento del entorno, en la canalización de las percepciones internas y externas y al desarrollo de los compromisos. A través de lo anterior se ejerce el poder para influir en los propósitos de la empresa y en la asignación de recursos.

En general, existen distintos niveles de desarrollo y comunicación del Plan de Negocios, entre los que destacan: un desarrollo básico para informar a los accionistas hacia donde va la empresa, un desarrollo realizado por la administración y directivos medios, desarrollo realizado por la alta dirección de La Empresa, un desarrollo en forma privada por el Gerente General, etc..

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## ***3.4. Clasificación del Plan de Negocios según su proceso de formación***

### **3.1 Tipos de Planes de Negocios.**

Los conceptos anteriormente expuestos definen el Plan de Negocios, que según su proceso de desarrollo, formación y estructuración, afectan la estrategia debido al entorno que tiene cada empresa y, particularmente, si es más controlable y predecible.

#### **Algunas clasificaciones básicas de un Plan de Negocios según su proceso de formación:**

- 1.- **PLANIFICADO: Plan de Negocio Formal**, Realizada por la alta dirección de La Empresa, en forma estructurada y precisa.
- 2.- **CONSENSO: Plan Negocios con desarrollo interno**, Realizado por todos los ejecutivos de La Empresa que convergen en pautas que se convierten en normas.
- 3.- **ENCLAVE: Plan de Negocios en un Enclave**, Realizada por algunos ejecutivos en forma aislada, débilmente unidos a la organización, que producen pautas con sus propias acciones.
- 4.- **PROCESO: Plan de Negocios realizado a través de un proceso de definición global**, Realizada por el que controla todos los aspectos importantes de La Empresa y el resto de la organización define el contenido.
- 5.- **PARAGUAS: Plan de Negocios con restricciones**, Realizada por el Líder (dueño o gerente) que **define** límites dentro los cuales los ejecutivos toman decisiones y administran sus áreas de negocios.
- 6.- **EMPRENDEDOR: Plan de Negocios Centralizado**, Realizada por un solo líder que **controla** toda La Empresa (dueño o gerente) y que toma todas las decisiones, normalmente es adaptable a nuevas oportunidades.
- 7.- **IDEOLOGICO: Plan de Negocio con creencias compartidas**, realizada por los ejecutivos con decisiones dentro de La Empresa, con un control normativo y adoctrinamiento de toda la organización.
- 8.- **IMPUESTO: Plan de Negocios del Entorno**, El entorno dicta las pautas en sus acciones, sean estas en forma directa o implícitas

---

## 4. CONCLUSIONES

---

# ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

## **4. Conclusiones**

El problema no es la definición de Plan de Negocios, sino el proceso de formación, pues La Empresa se enfrenta a problemas INTERNOS y EXTERNOS afectados por elevada pluralidad en las formas de lograr los ideales y el objetivo final o metas. Lo anterior implica que cada empresa tiene un “Traje a la Medida” al momento de definir su Plan de Negocios y no es posible dar una fórmula aplicable a La Empresa que se enfrente a cualquier tipo de entorno y que tenga una validez general.

El requisito de cualquier Plan de Negocio es tener un proceso de formación que logre la coexistencia del entorno interno y externo, el estilo de dirección y su desarrollo organizativo. Dicho proceso debe ser integrado con toda la organización, en los procesos administrativos, procesos de control, sistemas de información, recompensas, estructura organizativa, etc.

### **4.1 Conclusión final: ¿COMO ES LA SITUACION DE SU EMPRESA?**

1.- ¿POSEE PLAN DE NEGOCIO ESCRITO DENTRO DE SU EMPRESA?

2.- ¿TIENE DEFINIDO COMO SERA EL FUTURO DEL ENTORNO ECONOMICO, POLITICO Y SOCIAL?

3.- ¿TIENE DEFINIDO CUAL SERA EL FUTURO ESTRUCTURAL Y ORGANIZACIONAL?

4.- ¿EL PLAN DE NEGOCIO ACTUAL DE SU EMPRESA CONSIDERA LAS DEFINICIONES ANTERIORES DE VISION, MISION, ETC.?

## ***Aspectos básicos para la elaboración y desarrollo de un Plan de Negocios***

---

5.- ¿QUE TIPO DE PLAN DE NEGOCIO O PLAN ESTRATEGICO POSEE SU EMPRESA, CONSIDERANDO LAS CLASIFICACIONES ANTERIORES?

6.- ¿CONSIDERA QUE LA PROFUNDIDAD DE SU PLAN DE NEGOCIOS ES EL ADECUADO Y QUE, POR CONSIGUIENTE, POSEE LA INFORMACIÓN RELEVANTE PARA HACERLO?

7.- ¿TODA LA ORGANIZACIÓN CONOCE EL PLAN DE NEGOCIOS?

### **COMENTARIOS Y APORTES DE LOS ASISTENTES.**

1.- ¿RECOMENDACIONES Y EXPERIENCIAS QUE PUEDE DAR A CONOCER PARA MEJORAR PLAN DE NEGOCIOS?

2.- ¿COMO LO HACEN PARA DESARROLLAR EL PLAN DE NEGOCIOS AL INTERIOR DE SU EMPRESA?