

Plantilla de planificación estratégica

Ocho pasos para que su equipo directivo pase del diagnóstico a las decisiones y de las decisiones a la acción, con las preguntas de cada paso y un espacio para escribir lo que acuerden.

Cómo usar esta plantilla

La mayoría de los planes estratégicos fracasan por dos razones: describen el mundo de ayer o no dejan nada afuera. Esta plantilla está pensada para evitar las dos.

«Si nos empeñamos en aplicar modelos antiguos a problemas nuevos, corremos el riesgo de quedar obsoletos.»

LA BISAGRA DE LOS TIEMPOS, P. 112

Úsela así:

1. **En equipo, no en soledad.** Un plan escrito por una sola persona es un plan que el resto no siente propio.
2. **En orden.** Cada paso se apoya en el anterior: no se decide antes de diagnosticar.
3. **Con honestidad.** Las preguntas incómodas son las que más valen. Si una no incomoda a nadie, probablemente no se está respondiendo de verdad.
4. **Con ritmo.** El último paso no es opcional: sin revisión periódica, el plan se archiva.

«Solo lo que hacemos transforma la realidad. Ni lo que pensamos, ni lo que sentimos, ni lo que imaginamos. Solo lo que hacemos.»

ATERRIZAJE DE EMERGENCIA, P. 80

CONTENIDO

Los ocho pasos

1. Propósito: para qué existimos
2. Diagnóstico: dónde estamos de verdad
3. El entorno: las fuerzas que nos cambian
4. Decisiones: qué sí y qué no
5. Objetivos y cómo los vamos a medir
6. Iniciativas: los experimentos que vamos a hacer
7. Las conversaciones pendientes
8. Gobierno y ritmo de revisión

Una jornada de trabajo bien preparada alcanza para los pasos 1 a 5. Los pasos 6 a 8 conviene trabajarlos en una segunda sesión, cuando las decisiones ya están tomadas y el equipo tuvo tiempo de pensarlas.

«El liderazgo en tiempos de incertidumbre no requiere que seas un líder heroico que tiene todas las respuestas.»

LA BISAGRA DE LOS TIEMPOS, P. 166

Propósito: para qué existimos

El norte que ordena todas las decisiones. Sin él, el plan es una lista de metas sueltas.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- ¿Qué problema resolvemos y para quién?
- ¿Qué no haríamos nunca, aunque fuera rentable?
- ¿Qué tendría que ser verdad en cinco años para sentir que valió la pena?

LO QUE ACORDAMOS

EJEMPLO (SOLO REFERENCIA)

Ayudamos a las familias de la región a construir su casa propia sin endeudarse más allá de lo que pueden pagar.

Un diagnóstico claro, sin maquillaje. Es el primer pilar de cualquier líder que enfrenta un cambio.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- ¿Qué resultados tuvimos el último año, y qué explica de verdad esos resultados?
- ¿Qué hacemos mejor que nadie? ¿Qué hacemos peor de lo que creemos?
- ¿Qué opinan los clientes, el equipo y el directorio, por separado?

LO QUE ACORDAMOS

EJEMPLO (SOLO REFERENCIA)

Crecimos 8 % en ventas, pero el margen cayó porque los proyectos chicos nos cuestan lo mismo que los grandes.

El entorno: las fuerzas que nos cambian

Las fuerzas de afuera que no controlamos, pero que van a decidir parte de nuestro futuro.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- De estas cinco fuerzas, ¿cuáles nos tocan: el giro hacia oriente, las energías renovables, la inteligencia artificial, la revolución de las clases medias, el cambio acelerado que dejó la pandemia?
- ¿Qué cambio del mercado estamos mirando con anteojos del pasado?
- ¿Qué haría un competidor nuevo, sin nuestra historia, si entrara mañana?

LO QUE ACORDAMOS

EJEMPLO (SOLO REFERENCIA)

La inteligencia artificial va a reducir a la mitad el tiempo de diseño de un proyecto. Quien la use primero va a poder cotizar más barato.

Decisiones: qué sí y qué no

La estrategia es elegir. Un plan que no deja nada afuera no es un plan: es un deseo.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- ¿En qué tres frentes vamos a poner la energía de los próximos dos o tres años?
- ¿Qué vamos a dejar de hacer para que eso sea posible?
- ¿Qué cliente, producto o mercado vamos a soltar?

LO QUE ACORDAMOS

EJEMPLO (SOLO REFERENCIA)

Nos concentramos en proyectos medianos y grandes en dos regiones. Dejamos de cotizar obras bajo cierto monto.

Objetivos y cómo los vamos a medir

05

Pocos objetivos, con un número y una fecha. Lo que no se mide, se conversa eternamente.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- ¿Cuáles son los tres a cinco objetivos que, si se cumplen, nos dirían que vamos bien?
- ¿Qué número y qué fecha tiene cada uno?
- ¿Quién es el responsable de cada objetivo, con nombre y apellido?

LO QUE ACORDAMOS

EJEMPLO (SOLO REFERENCIA)

Subir el margen operacional de 9 % a 13 % a diciembre del próximo año. Responsable: gerente de operaciones.

- ¿Qué dos o tres iniciativas mueven cada objetivo?
- ¿Cuál podemos probar en pequeño antes de apostar en grande?
- ¿Qué señal nos diría a los 90 días que vamos bien o que hay que corregir?

Piloto de cotización con IA en una región durante tres meses; si reduce el tiempo en 30 %, lo extendemos.

PREGUNTAS PARA EL EQUIPO

- ¿Qué conversación tendríamos que tener para que este plan funcione?
- ¿Quién en el equipo directivo no está convencido, y por qué?
- Si es una empresa familiar: ¿qué parte de este plan depende de una conversación de familia?

Antes de lanzar el plan, el directorio conversa con los dos socios que no trabajan en la empresa sobre la política de dividendos.

- ¿Cada cuánto revisamos el avance, y en qué reunión?
- ¿Quién prepara el tablero con los números?
- ¿Qué hacemos cuando un objetivo se desvía: lo corregimos, lo cambiamos o lo soltamos?

Revisión trimestral en el directorio, con un tablero de una página. Revisión completa del plan una vez al año.

EL PASO SIGUIENTE

Un plan es una conversación bien ordenada

Lo más difícil de la planificación estratégica no es llenar la plantilla: es sostener la conversación del equipo directivo cuando aparecen los desacuerdos, las decisiones que nadie quiere tomar y lo que hay que dejar de hacer.

Para eso trabajo con equipos directivos y directorios en **consultoría estratégica y talleres de planificación**: preparo el diagnóstico antes de la jornada, facilito las decisiones y acompaño la revisión del plan durante el año.

Consultoría estratégica y talleres de planificación

Para empresas medianas, empresas familiares y equipos directivos, presencial o remoto.

felipebozzo.cl/consultoria-estrategica · felipe@felipebozzo.cl

Felipe Bozzo Smith es Ingeniero Comercial, MBA de ESIC y PDD del IESE, consultor de estrategia, liderazgo y empresa familiar, y autor de «La Bisagra de los Tiempos». Puede compartir esta plantilla libremente, sin modificarla y citando la fuente.