

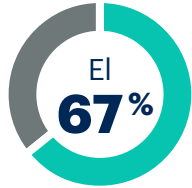
Gartner®

# Fundamentos de planificación estratégica

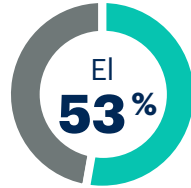
Cómo evitar 7 costosos errores de  
planificación y comunicar tu plan  
con una plantilla de una sola página



## En un mundo volátil, la estrategia y su ejecución pueden desviarse del objetivo rápidamente



de los responsables de estrategia afirman que la probabilidad de **tener que cambiar sus planes** tras haber concluido la planificación anual es superior al 50 %.



de los responsables de empresa encargados de la estrategia afirman que su empresa **no cumple sus objetivos estratégicos**.



de los directores de empresa afirman que su empresa **puede modificar sus planes rápidamente** para responder a los cambios del mercado.

Fuentes: Encuesta de Gartner sobre la planificación estratégica adaptativa en 2022; Encuesta de Gartner sobre las barreras a la ejecución estratégica continua en 2022; Encuesta de Gartner sobre las perspectivas de planificación del socio comercial estratégico en 2022

# Pasa de la estrategia a la acción con 7 acciones simples

Sorprendentemente, pocos ejecutivos saben cómo obtener lo que necesitan de la planificación estratégica. Objetivos poco claros, procesos deficientes y responsables de empresa poco comprometidos son solo algunos de los motivos que impiden poner en práctica la estrategia.

Estas siete acciones te ayudarán a elaborar planes estratégicos de alta calidad, que se ejecuten satisfactoriamente y, al mismo tiempo, tengan capacidad de reacción al cambio.

- 1 Céntrate primero en **una estrategia mínimamente viable**.
  - 2 Personaliza las actividades de planificación **para los participantes**.
  - 3 Crea un borrador inicial para el **diseño de la iniciativa** antes de priorizar las acciones estratégicas.
  - 4 Indica claramente **quién se responsabiliza de qué**.
  - 5 **Encauza los planes** horizontalmente, no solo en sentido descendente.
  - 6 Centra las **medidas de rendimiento** en los supuestos estratégicos clave.
  - 7 **Somete los planes a pruebas de estrés** ante varios futuros escenarios hipotéticos.
- ★ **Bono extra:** plantilla de una página para comunicar tu plan estratégico.

# 1

## Céntrate en diseñar una estrategia mínimamente viable

Evita este error: tratar de crear un plan estratégico exhaustivo todo de una vez



Las organizaciones capaces de **modificar sus planes rápidamente** tienen un 198 % más de probabilidades de aprovechar todo el potencial de las oportunidades creadas por eventos externos.

Fuente: Encuesta de Gartner sobre la planificación estratégica adaptativa en 2022

Cuando los mercados cambian con frecuencia, un plan exhaustivo y totalmente integrado puede jugar en tu contra, ya que no te permite añadir ni modificar los planes fácilmente.

Sin embargo, los planes mínimamente viables permiten a la organización explorar los principios fundamentales de una organización adaptativa.

### Componentes básicos de la estrategia adaptativa

Ilustración\*



Nota: La investigación de Gartner ha identificado nueve componentes básicos que las organizaciones utilizan durante un proceso de adaptación de la estrategia. Selecciona los más pertinentes para establecer las prácticas que requiere tu estrategia adaptativa. Fuente: Gartner

## 2

# Personaliza las actividades de planificación para adaptarlas al nivel de los participantes

**Evita este error:** simplificar o estandarizar los esfuerzos de planificación solo para reducir el coste/tiempo total



La probabilidad de modificar los planes rápidamente es 3,4 veces superior cuando la empresa **se involucra en la planificación.**

Fuente: Encuesta de Gartner sobre la planificación estratégica adaptativa en 2022

Diseña experiencias de planificación adaptadas a tu empresa para que sean más relevantes, convenientes y prácticas. Consulta el ejemplo de la derecha.

### Experiencias de planificación compatibles: el nuevo paradigma de la planificación adaptativa



# 3

## Crea un borrador inicial con las iniciativas para confirmar la existencia de los recursos

Evita este error: delegar el diseño de las iniciativas estratégicas sin probar su viabilidad



El 45 % de las iniciativas estratégicas fracasan porque carecen de financiación.

Fuente: Encuesta de Gartner sobre el abastecimiento de iniciativas estratégicas a largo plazo en 2022

A medida que las empresas asumen más iniciativas transformadoras, resulta más complicado que las partes interesadas puedan poner a prueba los supuestos sobre los recursos que necesitará una iniciativa para lograr sus objetivos.

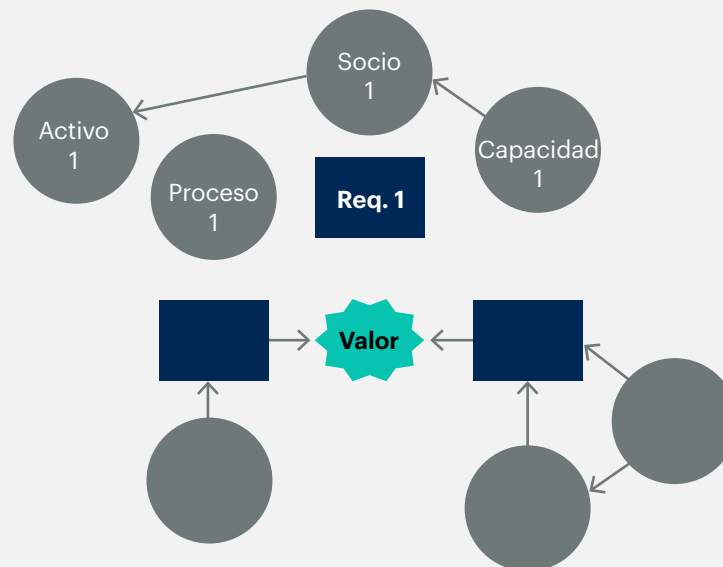
Crea mapas visuales (como el del ejemplo de la derecha) que indiquen cómo se planean usar los recursos, las capacidades, los activos y los procesos internos para crear valor mediante una iniciativa.

Esto ayuda a poner a prueba cada elemento del plan de recursos e identificar deficiencias en una fase temprana del diseño de la iniciativa.



Herramienta adicional para clientes de Gartner  
Impulsor de iniciativas de Gartner

### Mapa de valor de las iniciativas



Fuente: Adaptado de ReadyAlly\*  
\* Seudónimo

- Requisitos para la creación de valor**  
Condiciones técnicas que deben cumplirse para que la iniciativa pueda captar valor.
- Impulsor de valor**
  - **Interno:** activos, capacidades, procesos, recursos, etc.
  - **Externo:** proveedores, socios, etc.
- Relaciones**  
Define las dependencias entre los requisitos de valor y los nodos impulsores de valor individuales.

# 4

## Indica claramente quién se responsabiliza de qué

**Evita este error:** asignar la responsabilidad del proyecto justo antes de su ejecución



El 59 % de las organizaciones que alcanzan sus objetivos estratégicos eficazmente tienen **responsabilidades claramente asignadas en toda la empresa.**

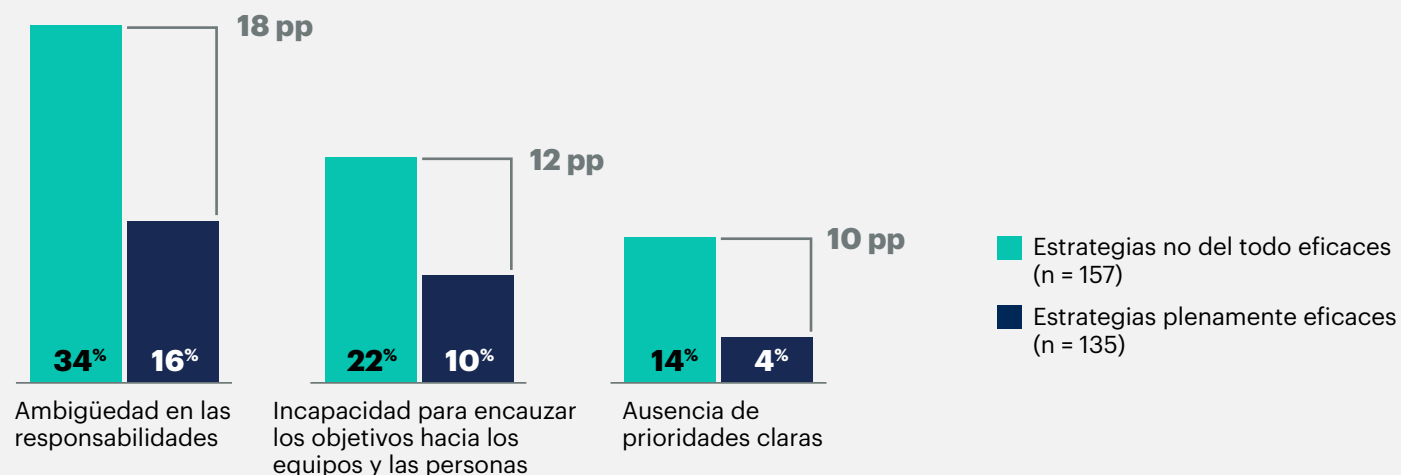
Fuente: Encuesta de Gartner sobre las barreras a la ejecución estratégica continua en 2022

Toda buena ejecución comienza con una dirección bien definida. Si no sabes lo que se espera o se desea conseguir, ¿cómo vas a lograr el resultado?

Tus objetivos estratégicos deben especificar tanto los responsables como los equipos de ejecución. La transparencia es clave, ya que permite a los directores ejecutivos abordar de manera proactiva los riesgos que podrían afectar a los resultados. También ayuda a la empresa a adaptarse rápidamente o ajustar el rumbo a medida que las prioridades y los resultados varían.

### Los 3 desafíos clave para el éxito en la ejecución de los objetivos estratégicos

Diferencia en el porcentaje de respuestas de encuestados



n varía según el grupo, directivos que son responsables de la estrategia empresarial o de la estrategia de TI.  
P: ¿Qué desafíos afectan a la capacidad de tu organización para lograr sus objetivos estratégicos?  
Fuente: Encuesta de Gartner sobre las barreras a la ejecución estratégica continua en 2022  
Nota: pp = puntos porcentuales

# 5

## Encauza los planes horizontalmente, no solo en sentido descendente

**Evita este error:** convertir las estrategias descendentes en actividades de comunicación unidireccionales de arriba abajo



Cuando los **objetivos están encauzados**, las organizaciones duplican la probabilidad de lograr sus objetivos estratégicos.

Fuente: Encuesta de Gartner sobre las barreras a la ejecución estratégica continua en 2022

A causa de las estrategias empresariales interconectadas de hoy en día, como la transformación digital, la idea de elaborar un plan estratégico y encauzarlo verticalmente en la organización ya no funciona.

Por ello, es vital definir y promover la comunicación entre silos antes de planificar y ejecutar iniciativas. Así, los responsables implicados sabrán cómo afecta su trabajo al resto de la organización.

### Cadena virtual de estrategia entre silos

Estructura de ejemplo de eventos regionales



Fuente: Gartner



# 6

## Centra las medidas de rendimiento en los supuestos estratégicos clave

**Evita este error:** vincular las iniciativas a indicadores relacionados con la productividad diaria



Limita tu plan a entre cuatro y siete supuestos clave con el **mayor impacto** para minimizar las barreras en la ejecución.

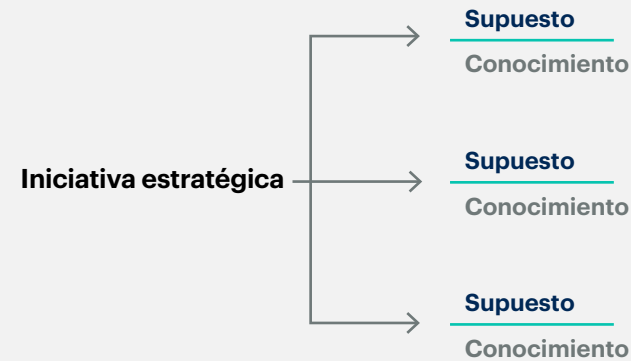
Fuente: Estudio de planificación estratégica corporativa de Gartner

Centra los indicadores de productividad en los supuestos clave, no en los resultados, para ayudar a la organización a salir adelante en entornos de incertidumbre sin perder claridad en su dirección estratégica. Así, los equipos pueden ser más decisivos y alinearse mejor con la estrategia a lo largo de la ejecución.

Las medidas capaces de validar los supuestos fundamentales ayudan a las organizaciones a mejorar su relación entre supuestos y conocimiento, sacando a la luz las causas de los problemas de productividad actuales y aumentando la confianza para cambiar de rumbo durante la ejecución.

 **Herramienta adicional para clientes de Gartner**  
**Evaluación de madurez de Gartner Score**

### Estructura de relación entre supuestos y conocimiento



Fuente: Gartner

#### Definición de relación

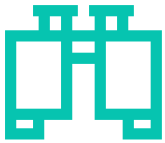
**Supuesto:** ¿Qué aspectos deben cumplirse para que esto funcione?

**Conocimiento:** ¿Qué sabemos (o necesitamos saber) sobre esto?

# 7

## Somete los planes a pruebas de estrés ante varios futuros escenarios hipotéticos

**Evita este error:** realizar inversiones insuficientes o excesivas en escenarios futuros que podrían cambiar los planes estratégicos



Solo el 38 % de las organizaciones que emplean la **detección de tendencias** cuentan con un proceso formal o definido para ello.

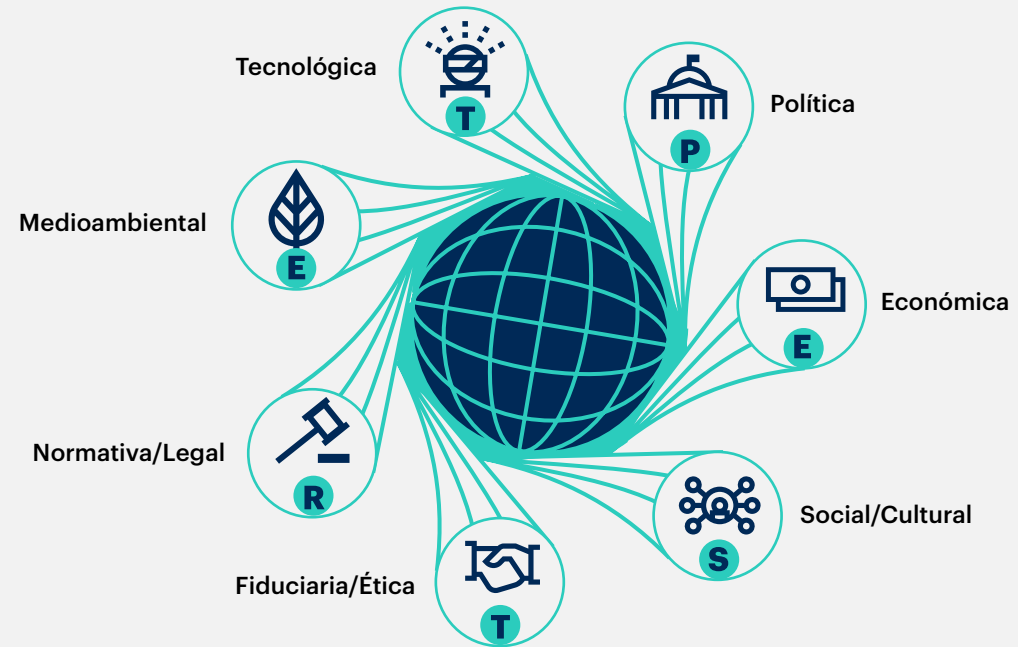
Fuente: Encuesta de Gartner sobre la detección de tendencias en 2021

La planificación de escenarios hipotéticos es un potente enfoque que permite explorar los cambios en el entorno operativo para evaluar las posibles oportunidades y riesgos.

Los responsables de departamento, negocio y empresa deben incorporar a sus planes estratégicos los supuestos clave de diferentes problemas, especificando sus relaciones de causa-efecto e interdependencias.

Sin embargo, la mayoría de los ejecutivos dedican demasiado esfuerzo a esta práctica. Nuestra sugerencia es la adopción de un enfoque 80/20 que se centre en solo unos pocos escenarios hipotéticos para probar la viabilidad de las inversiones e iniciativas estratégicas elegidas.

### El “tapiz” de tendencias TPESTRE








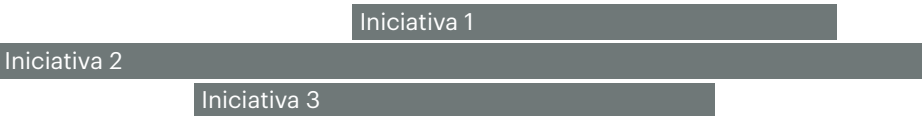



Fuente: Gartner


Bono extra: usa una potente estructura visual para comunicar el plan estratégico de tu departamento





# Plan estratégico para tu Departamento de TI

Aquí tienes un ejemplo. Usa la plantilla de la página 12 y personalízala según tus necesidades.

Objetivos de negocio	Capacidades de negocio/TI	Acciones estratégicas	Hoja de ruta estratégica				
			3T20##	4T20##	1T20##	2T20##	
 <b>Crecimiento rentable</b>	Gestión de la digitalización.	Desarrollo de interfaces de programación de aplicaciones (API) para posibilitar la integración de canales.					
 <b>Excelencia operativa</b>	Operaciones de almacén optimizadas (cumplimiento de pedidos).	Aumenta la automatización del almacén con la automatización de procesos robotizados (RPA).					
 <b>Experiencia del cliente</b>	Compromiso con el cliente basado en datos.	Creación de una plataforma de datos de clientes redimensionable y basada en la nube.					
 <b>Excelencia de cumplimiento</b>	Gestión de cumplimiento (por ejemplo, el RGPD).	Actualización de los controles de datos y la gestión de procesos.					
<b>Posibilitar cambios e iniciativas</b>							
<b>Dependencias y riesgos clave</b>			<b>Indicadores/KPI</b>				
<ul style="list-style-type: none"> <li>Transición a un modelo de entrega centrado en el producto.</li> <li>Identificación y ejecución de una prueba piloto para la entrega centrada en el producto.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento de la capacidad de la infraestructura de la nube.</li> <li>Actualización a la última versión de ERP.</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Crecimiento interanual en los pedidos del canal de distribución.</li> <li>Reducción del tiempo de tramitación de los pedidos pendientes.</li> <li>Incremento de la tasa de clics en las recomendaciones de productos.</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la capacidad de ventas del canal (marketing).</li> <li>Optimización del almacén (cadena de suministro).</li> <li>Codificación y clasificación de datos (riesgos).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Iniciativas relacionadas con los datos de clientes (por ejemplo, ventas y finanzas).</li> <li>Entrega centrada en el producto (a través de múltiples departamentos).</li> </ul>			<ul style="list-style-type: none"> <li>Disminución interanual del número de problemas de cumplimiento.</li> <li>Reducción del coste por usuario de ERP.</li> </ul>	

# Plan estratégico para tu Departamento de TI

Escribe en los siguientes campos para completar el formulario interactivo. 

Objetivos de negocio	Capacidades de negocio/TI	Acciones estratégicas	Hoja de ruta estratégica			
			3T20##	4T20##	1T20##	2T20##
 <b>Crecimiento rentable</b>						
 <b>Excelencia operativa</b>						
 <b>Experiencia del cliente</b>						
 <b>Excelencia de cumplimiento</b>						
<b>Posibilitar cambios e iniciativas</b>						
<b>Dependencias y riesgos clave</b>			<b>Indicadores/KPI</b>			

# Información práctica y objetiva

Posiciona tu Departamento de TI para lograr el éxito. Explora estos recursos y herramientas gratuitas adicionales para responsables de TI:



## Herramienta

Gartner Digital Execution Scorecard™

Establece las relaciones entre la alta dirección y la junta directiva para lograr tus prioridades digitales.

[Comenzar](#)



## Webinar

Las 7 tendencias clave que influirán en tu planificación estratégica

Diseña una estrategia empresarial más eficaz.

[Ver ahora](#)



## Hoja de ruta

Hoja de ruta de adopción tecnológica

Comprende las tendencias clave que influyen en las decisiones de adopción tecnológica.

[Descargar ahora](#)



## Herramienta

Gartner IT Score

Realiza un análisis comparativo de los principales procesos departamentales para fundamentar tu plan estratégico.

[Más información](#)

¿Ya eres cliente?

Accede a más recursos en el portal de clientes. [Iniciar sesión](#)

# Gartner®

## Descubre conferencias de expertos mundiales en las principales áreas de negocio

Las conferencias de Gartner proporcionan a clientes y no clientes las habilidades directivas y el conocimiento técnico que necesitan para prepararse para el futuro. La información práctica y objetiva de los expertos de Gartner, las soluciones de proveedores expertos y las oportunidades de establecer contactos con otros profesionales del sector te ayudan a perfeccionar tus estrategias, reducir el riesgo y conseguir la ventaja competitiva que necesitas para tener éxito.



### No te las pierdas

Consulta ya el Calendario de conferencias y encuentra la conferencia perfecta para ti.

→ [Consulta el calendario](#)



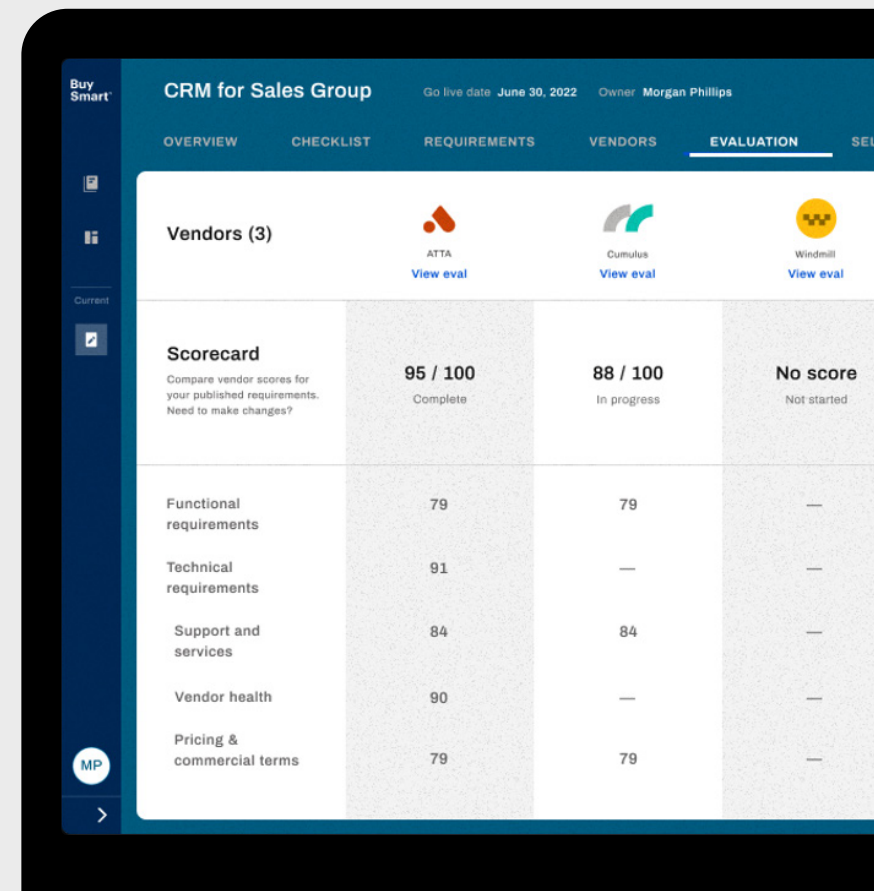
## Gartner BuySmart™

# Gestiona con confianza el ciclo de vida de la tecnología

Simplifica el camino de tu equipo hacia mejores decisiones de adquisición de tecnología, impulsadas por los conocimientos de los expertos de Gartner y de otros profesionales del sector.

### Qué obtendrás:

- Análisis de Gartner a tu disposición.
- Evaluaciones de proveedores racionalizadas.
- Un flujo de trabajo colaborativo, dentro de un proceso estructurado.
- Confianza al seleccionar el proveedor idóneo.



➔ **Más información**



**Descubre**



**Evalúa**



**Selecciona**



**Optimiza**

# Conecta con nosotros

Obtén información práctica y objetiva para cumplir tus principales prioridades estratégicas. Nuestras herramientas y nuestra experiencia permiten tomar decisiones más rápidas e inteligentes y mejorar el rendimiento. Contacta con nosotros para hacerte cliente:

**EE. UU.:** +1 855 811 7593

**Internacional:** +44 (0) 3330 607 044

Hazte cliente

**Obtén más información sobre Gartner para responsables de Tecnología de la Información en**

[gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion](https://gartner.es/es/tecnologia-de-la-informacion)

**Recibe las últimas novedades**



**Acude a una conferencia de Gartner**

[Ver conferencias](#)