EL MARCO ESTRATÉGICO



inGenius®

MISIÓN POSIBLE

VISIÓN DE FUTURO

- PRINCIPIOS Y VALORES
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

POR JUAN CARLOS ERDOZAIN RIVERA

CONSEJERO DE ALTA DIRECCIÓN

JCER SABIDURÍA EMPRESARIAL

© COPYRIGHT 2026 POR POLARIS EDITORIAL

MARCO ESTRATÉGICO
EL PRESENTE Y FUTURO EMPRESARIAL

Por
JUAN CARLOS ERDOZÁIN RIVERA

© Copyright 2026 por POLARIS EDITORIAL- Todos los derechos reservados.

Está permitido reproducir, duplicar o transmitir cualquier parte de este documento, ya sea en el formato electrónico o impreso. Queda estrictamente prohibido registrar esta publicación.

JCER
CONSEJERIA ESTRATÉGICA
CLARIDAD ESTRATÉGICA PARA DECISIONES DE ALTO IMPACTO
ESTRATEGIA INNOVACIÓN MENTORING
inGenius®

¿QUÉ CONSISTE EL MARCO ESTRATÉGICO?



El marco estratégico es el esqueleto o la estructura fundamental que guía a la organización en la definición de su rumbo y la toma de decisiones a largo plazo.

Se trata de un conjunto de directrices, principios y herramientas que ayudan a la empresa a comprender su entorno, definir su identidad, establecer sus metas y determinar las estrategias para alcanzarlas.

¿CUAL ES SU ALCANCE? **En esencia, el marco estratégico responde a preguntas cruciales como:**

- **¿Quiénes somos? (Misión, visión, valores)**
- **¿A dónde queremos ir? (Objetivos estratégicos)**
- **¿Cómo llegaremos allí? (Estrategias y planes de acción)**
- **¿En qué entorno operamos? (Análisis interno y externo)**

MISIÓN



En esta ocasión nos enfocaremos en:

La Misión, la cual es la razón de ser de la organización, su propósito fundamental y lo que busca lograr en el presente. Describe el propósito fundamental de la empresa en el presente.

¿Qué hace la empresa? ¿Para quién lo hace? ¿Por qué lo hace?

- La Misión es a lo que se dedica la empresa actualmente. Es la expresión perdurable de los propósitos que distinguen a una empresa de otras empresas similares.
- La misión es el motor, lo que hace que la gente se mueva hacia la visión.
- Se revisa periódicamente, no existe un plazo que se recomiende para su revisión.
- Las organizaciones (empresas), por lo común, revisan su misión después de periodos largos (entre 3 y 5 años), aunque se puede revisar cuando así se considere.
- **La Misión se nutre de la definición de negocio.**



Una misión empresarial define el propósito fundamental, la razón de ser de una organización y lo que hace en el presente por sus clientes.

1. **Tesla**
   "Acelerar la transición del mundo hacia la energía sostenible."
   Es directa, ambiciosa y define claramente el impacto que busca generar sin limitarse únicamente a fabricar automóviles eléctricos.

2. **Nike**
   "Llevar inspiración e innovación a cada atleta del mundo (y si tienes un cuerpo, eres un atleta)."
   Conecta el producto con una emoción y un propósito universal, ampliando su mercado objetivo a cualquier persona activa.

3. **Google**
   "Organizar la información del mundo y hacerla universalmente accesible y útil."
   Sintetiza de forma clara su propuesta de valor esencial, aplicable a prácticamente todas las herramientas y plataformas de su ecosistema.

VISIÓN



Visión, es la aspiración a largo plazo, el estado futuro deseado para la organización. Define las aspiraciones de la empresa a futuro. ¿Cómo se ve la empresa en 5, 10 o 20 años? ¿Qué quiere lograr a largo plazo?

- La Visión es cómo imaginamos la empresa en los próximos tres o más años

- Es el 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. La diseña el fundador y posteriormente la revisan los altos niveles, es simbiótica con la misión y se revisan al mismo tiempo.

- Es una imagen compartida sobre lo que queremos que nuestras organizaciones sean o lleguen a ser… Proporciona un propósito intencionado para una orientación futura.

La Visión responde a la pregunta, “¿cómo queremos que nos vean aquéllos por los que nos interesamos?”.

A diferencia de la misión, que se enfoca en el presente y el propósito diario, la visión empresarial describe hacia dónde se dirige la organización a largo plazo y qué aspira a construir en el futuro.

1. Tesla

"Crear la compañía automovilística más atractiva del siglo XXI impulsando la transición mundial hacia los vehículos eléctricos."

Enfoque futuro: Se proyecta hacia el estándar de excelencia global de una era completa, marcando el liderazgo de mercado hacia el que apuntan todas sus operaciones e innovaciones.

2. Nike

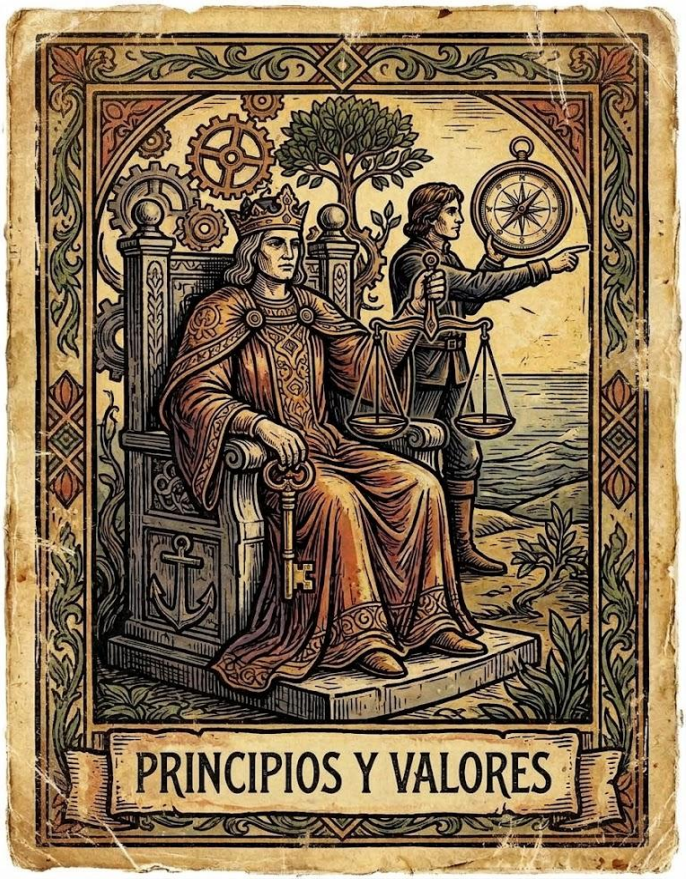
"Permanecer como la marca más auténtica, conectada y distintiva en la cultura deportiva."

Enfoque futuro: Busca asegurar una relevancia cultural duradera que trascienda la venta de calzado y ropa, aspirando a definir el estándar del rendimiento y el deporte en el imaginario colectivo.

3. Google

"Proporcionar acceso a la información del mundo en un solo clic."

Enfoque futuro: Plantea un ideal de inmediatez y universalidad técnica, guiando el desarrollo constante de nuevos algoritmos, sistemas de búsqueda e infraestructura de datos.



Principios/Valores, son los fundamentos éticos y las creencias fundamentales que guían el comportamiento y la toma de decisiones dentro de la organización.

Son los principios / Valores guía que moldean la cultura y el comportamiento de la empresa. ¿Qué es importante para la empresa? ¿Cómo se espera que actúen sus empleados?

Normalmente, a nivel empresa se recomiendan como máximo cinco o seis.

Principio, como la Integridad, es cuando la conozco, pero no la practico.

Valor, como la Integridad, es cuando la conozco y la practico.

Los principios y valores empresariales constituyen el código ético, las prioridades culturales y las normas de conducta que rigen las decisiones internas y externas de una organización.

A continuación, se presentan los principios y valores centrales de las mismas tres empresas analizadas anteriormente:

1. **Tesla**

- Hacer lo mejor (*Do the best*): Foco en la excelencia operativa sin conformarse con soluciones intermedias.
- Pensamiento desde los primeros principios (*First principles thinking*): Resolver problemas complejos descomponiéndolos hasta sus verdades fundamentales en lugar de razonar por analogía o imitación.
- Cero burocracia (*No bureaucracy*): Eliminar barreras jerárquicas para acelerar la toma de decisiones y el flujo de comunicación directa.

- Innovación implacable: Buscar mejoras constantes y disruptivas tanto en ingeniería como en manufactura y software.

2. **Nike**
   - Innovación centrada en el atleta: El deportista es el punto de partida; cada avance tecnológico o de diseño debe responder a una necesidad real de rendimiento.
   - Sostenibilidad y circularidad (*Move to Zero*): Compromiso con la reducción de la huella de carbono y el desperdicio mediante materiales reciclados y procesos responsables.
   - Diversidad e inclusión: Fomentar una cultura equitativa donde todas las voces y orígenes aporten al diseño y la comunidad deportiva.
   - Comunidad y juego limpio: Invertir en el acceso al deporte y promover la integridad en todas las facetas del negocio.

3. **Google (sintetizados en su filosofía fundacional *"10 things we know to be true"*):**
   - Enfócate en el usuario y todo lo demás vendrá después: Priorizar la utilidad, velocidad y relevancia para quien usa la herramienta sobre la monetización inmediata.
   - Es mejor hacer una cosa muy, muy bien: Especialización profunda en búsquedas e infraestructura para mantener el estándar de calidad más alto.
   - Rápido es mejor que lento: La velocidad de respuesta es una característica esencial de cualquier producto tecnológico.
   - No necesitas estar en tu escritorio para necesitar una respuesta: Diseño orientado a la movilidad y accesibilidad universal de la información.
   - Siempre se puede ser mejor (*Great just isn't good enough*): Considerar que cualquier logro actual es solo el punto de partida para la siguiente mejora.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS



Objetivos estratégicos, son metas amplias y a largo plazo que la organización busca alcanzar para cumplir su visión. Estos objetivos deben ser SMART (Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con plazos definidos). Son metas específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos que la empresa se propone alcanzar para lograr su visión. **¿Qué pasos concretos se deben dar para alcanzar la visión?**

EJEMPLOS DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS:

Crecimiento y Negocio:

- Aumentar la rentabilidad y sostenibilidad financiera en un 25% en 3 años
- Expandir operaciones a 2 nuevos mercados internacionales
- Incrementar la participación de mercado en un 15%

Liderazgo y Talento:

- Desarrollar el 100% del equipo directivo en competencias de liderazgo con valores
- Implementar un programa de mentoring y aprendizaje continuo para todo el personal
- Reducir la rotación de talento clave en un 30%

Innovación y Competitividad:

- Digitalizar el 80% de los procesos críticos en 18 meses
- Lanzar 3 productos/servicios innovadores por año
- Mejorar la eficiencia operativa en un 20% mediante mejora continua

Impacto y Sostenibilidad:

- Alcanzar la certificación de Empresa Socialmente Responsable
- Generar un impacto positivo medible en la comunidad con 5 proyectos anuales
- Reducir la huella de carbono en un 40% para 2030

Clientes y Excelencia:

- Alcanzar un NPS (Net Promoter Score) superior a 80
- Lograr un 95% de satisfacción del cliente
- Posicionarse como referente Top 3 en el sector¿Quieres que te actualice la imagen horizontal con estos 8-10 objetivos nuevos incluidos?



El marco estratégico es esencial para cualquier empresa que busca el éxito a largo plazo. Proporciona una hoja de ruta para alcanzar la visión, guiando las acciones y decisiones de la empresa de forma coherente y efectiva.

Recordemos los conceptos siguientes:

1 ¿Qué? El Qué nos define la Estrategia ¿Qué queremos lograr?

2 ¿Cómo? El Cómo nos define la Táctica Usando la razón y la intuición.

Beneficios del marco estratégico:

- **Claridad y enfoque:** Proporciona una dirección clara y un enfoque común para todos los miembros de la empresa.
- **Alineación:** Ayuda a alinear las acciones de todos los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa.
- **Toma de decisiones:** Facilita la toma de decisiones estratégicas al proporcionar un contexto y criterios claros.
- **Motivación:** Inspira y motiva a los empleados al comunicar una visión clara del futuro y del rol que juegan en él.
- **Adaptabilidad:** Permite a la empresa adaptarse a los cambios del entorno al proporcionar un marco flexible para la planificación.

CONSTRUYENDO EL MARCO ESTRATÉGICO A TRAVÉS DE PREGUNTAS CLAVES QUE HAY QUE RESPONDER

- Las organizaciones en la actualidad operan en un entorno muy dinámico.
- Los cambios en el macro y microentorno, junto con las innovaciones, pueden influir en la relevancia del "Marco Estratégico": Misión, Visión, Principios/Valores y Objetivos Estratégicos.
- Por lo anterior, es importante hacer revisión estratégica periódicas de estos elementos fundamentales a través de las preguntas del Presente y Futuro.

Basadas en las respuestas (y las de los colaboradores más cercanos) se puede diseñar un Marco Estratégico actualizado, desafiante y conciso.

EL PRESENTE DE LA EMPRESA





PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR EL P = PRESENTE

Para diseñar una misión sólida y que refleje el presente de la organización, es crucial realizar un diagnóstico exhaustivo de su situación actual. Aquí se presentan las preguntas fundamentales para explorar ese presente.

Al responder estas preguntas de manera honesta y profunda, se obtendrá una imagen clara y detallada del "presente" de la organización. Esta comprensión es fundamental para luego definir una misión que sea relevante, realista y que sirva como una base sólida para la estrategia futura. Una misión bien fundamentada en el presente tiene más probabilidades de guiar a la organización hacia un futuro exitoso.

I SOBRE LA IDENTIDAD Y PROPÓSITO ACTUAL:

1. ¿Qué hacemos actualmente? (Describe las actividades principales, los productos o servicios que ofreces).
2. ¿A quién servimos actualmente? (Identifica a tus clientes, usuarios o beneficiarios actuales).
3. ¿Las necesidades de los clientes están cambiando? Si la respuesta es afirmativa ¿Qué está impulsando esos cambios? ¿Cómo podemos usar esos cambios a nuestro favor?
4. ¿Cuál es nuestra propuesta de valor actual? (¿Qué problema resolvemos para nuestros clientes? ¿Qué necesidad satisfacemos? ¿Qué nos hace diferentes o valiosos en este momento?) ¿Por qué los clientes nos compran a nosotros y no a la competencia?
5. ¿Por qué existimos hoy? (¿Cuál es nuestra razón fundamental de ser en este momento?).
6. ¿Cuáles son nuestros valores fundamentales actuales en la práctica? (Más allá de los valores declarados, ¿cómo se comporta la organización en el día a día?).
7. ¿Cuál es nuestra cultura organizacional actual? (¿Cómo se siente trabajar aquí? ¿Cuáles son las normas y las dinámicas internas?).
8. ¿Qué valores nos motivan a seguir adelante?

II SOBRE EL FUNCIONAMIENTO INTERNO:

1. ¿Cuáles son nuestras principales fortalezas y debilidades internas en este momento? (Recursos, capacidades, talento, tecnología, procesos, estructura).
2. ¿Cómo está organizada actualmente la empresa? (Estructura jerárquica, departamentos, equipos).
3. ¿Cuáles son nuestros procesos clave actuales? (Producción, ventas, marketing, servicio al cliente, etc.).

4. ¿Cuáles son nuestros recursos clave actuales? (Financieros, humanos, tecnológicos, infraestructura).
5. ¿Cómo nos comunicamos internamente en este momento? (Flujos de información, canales).

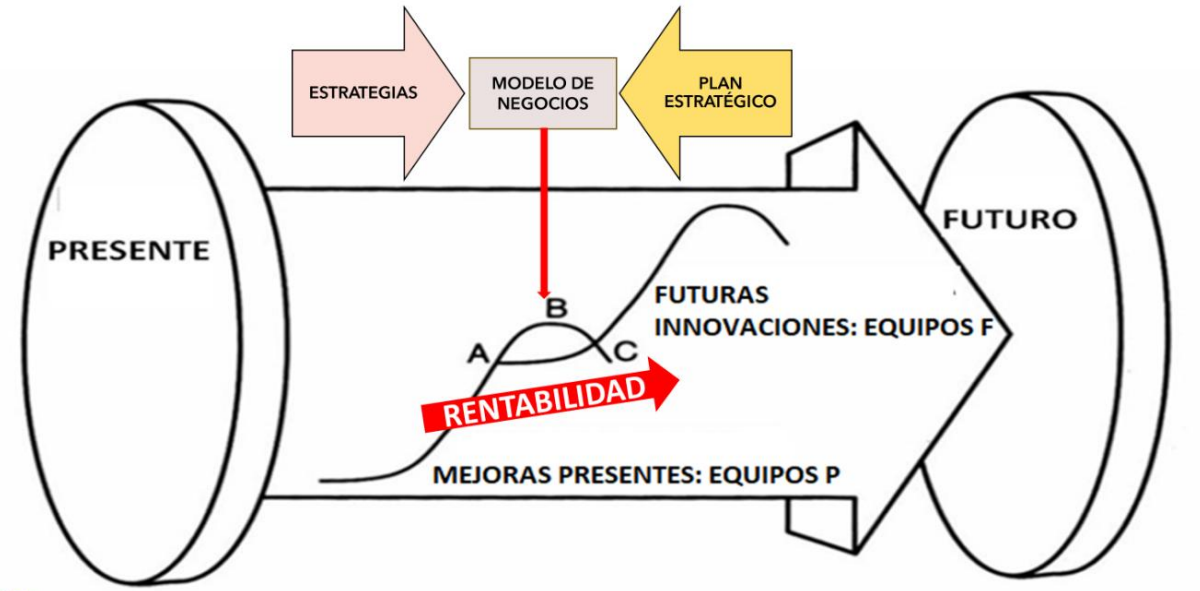
III SOBRE EL ENTORNO ACTUAL:

1. ¿En qué mercado o industria operamos actualmente? (¿Cuáles son sus características principales?).
2. ¿Quiénes son nuestros principales competidores actuales? (¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades?).
3. ¿Por qué los clientes prefieren a nuestros competidores y no a nosotros?
4. ¿Cuáles son las tendencias relevantes actuales que nos afectan? (Tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales, ambientales).
5. ¿Cuáles son las necesidades y expectativas actuales de nuestros clientes? (¿Están cambiando?).
6. ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas actuales que presenta el entorno?
7. ¿Cuál debería ser nuestro negocio?

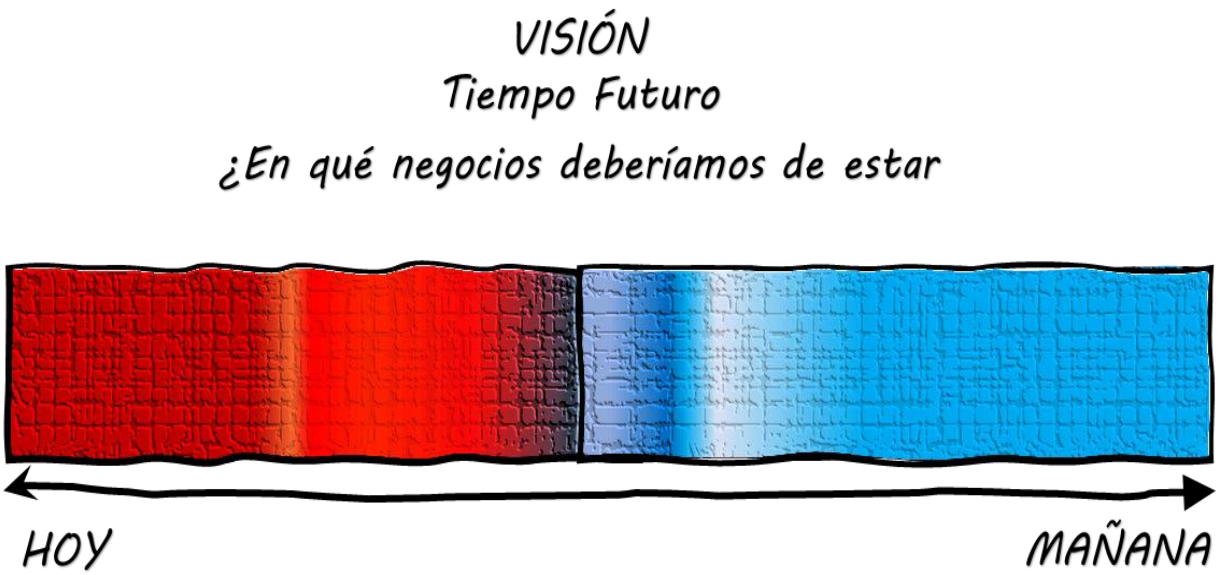
IV SOBRE EL DESEMPEÑO ACTUAL:

1. ¿Cuáles son nuestros resultados financieros actuales? (Ingresos, rentabilidad, cuota de mercado, etc.).
2. ¿Cómo medimos actualmente nuestro éxito? (¿Cuáles son nuestros indicadores clave de desempeño actuales?).
3. ¿Qué retroalimentación recibimos actualmente de nuestros clientes y otras partes interesadas?
4. ¿Estamos cumpliendo actualmente con nuestras metas y objetivos actuales?

EL FUTURO DE LA EMPRESA



PREGUNTAS PARA DIAGNOSTICAR EL F = FUTURO



Para diseñar una visión inspiradora y efectiva, es crucial mirar hacia adelante y diagnosticar el futuro potencial de la organización y su entorno. Aquí se presentan preguntas fundamentales para estimular esa reflexión prospectiva.

Una visión bien definida actúa como un faro que guía la estrategia y las decisiones de la organización, ayudándola a navegar la incertidumbre del futuro y a trabajar hacia un futuro deseado.

I SOBRE EL FUTURO DESEADO PARA LA ORGANIZACIÓN:

1. ¿Cómo queremos ser percibidos en el futuro? (¿Qué imagen aspiramos a proyectar a nuestros clientes, empleados, socios y la sociedad en general?).
2. ¿Qué impacto queremos tener en el futuro? (¿Qué diferencia queremos marcar en nuestro mercado, industria o en el mundo?).
3. ¿Cuál es nuestro potencial máximo a largo plazo? (¿Hasta dónde podemos llegar si aprovechamos nuestras fortalezas y oportunidades?).
4. ¿Qué problemas futuros queremos ayudar a resolver o qué necesidades futuras queremos satisfacer? (Anticipándonos a los cambios, ¿cómo podemos seguir siendo relevantes?).
5. ¿Cómo queremos que sea nuestra cultura organizacional en el futuro? (¿Qué valores queremos que se fortalezcan y cómo queremos que se sientan nuestros empleados?).
6. ¿Cómo queremos que sea nuestra relación con nuestros clientes y otras partes interesadas en el futuro? (¿Qué tipo de conexiones queremos construir?).
7. ¿Cómo nos imaginamos a la empresa en 5, 10 o incluso 20 años?
8. ¿Cuáles son las metas y aspiraciones a largo plazo?

II SOBRE LA EVOLUCIÓN DEL ENTORNO:

1. ¿Cuáles son las tendencias clave que probablemente transformarán nuestro mercado o industria en el futuro? (Tecnológicas, económicas, sociales, políticas, legales, ambientales).
2. ¿Cómo podría evolucionar la competencia en el futuro? (¿Nuevos

actores?
¿Consolidaciones? ¿Nuevos modelos de negocio?).

3. ¿Cómo podrían cambiar las necesidades y expectativas de nuestros clientes en el futuro? (¿Qué nuevas demandas podrían surgir?).
4. ¿Parece probable que atiendas a los mismos clientes en el futuro que atiendes hoy? Si no, ¿cómo serán diferentes los clientes del mañana?
5. ¿Qué nuevas oportunidades podrían surgir en el futuro? (¿Nuevos mercados?
¿Nuevas tecnologías? ¿Nuevas alianzas?).
6. ¿Qué nuevas amenazas podríamos enfrentar en el futuro? (¿Cambios regulatorios?
¿Disrupciones tecnológicas? ¿Nuevos competidores?).
7. ¿A través de qué canales llegarás a los clientes del mañana?
8. ¿Cómo podría evolucionar el panorama global y cómo podría afectarnos?

III SOBRE LA ADAPTACIÓN Y EL CRECIMIENTO:

1. ¿Qué nuevas capacidades o recursos necesitaremos desarrollar para tener éxito en el futuro? ¿Qué capacidades estratégicas debemos desarrollar para garantizar la supervivencia, o mejor aún, la dominación del mercado? ¿Cómo las construiremos?
2. ¿Cómo podemos innovar y adaptarnos continuamente a los cambios futuros?
3. ¿Qué nuevos mercados o segmentos podríamos explorar en el futuro?
4. ¿Cómo podemos utilizar la tecnología para transformar nuestra organización en el futuro?
5. ¿Cómo podemos asegurar la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo?
6. ¿Cómo será la configuración y características de la industria en la que estarás en el futuro?

7. ¿Qué alianzas necesitaremos desarrollar?
8. ¿Cuál será el perfil de un empleado típico? ¿Qué espera recibir a cambio de su tiempo y esfuerzo?

Al reflexionar sobre estas preguntas y visualizar diferentes escenarios futuros, podrás construir una visión que sea:

- **Inspiradora y ambiciosa:** Que motive y movilice a la organización hacia un futuro deseado.
- **Clara y concisa:** Fácil de entender y recordar.
- **Alineada con los valores y la misión:** Que sea una extensión lógica del propósito actual.
- **Realista y alcanzable (aunque desafiante):** Que se base en una comprensión de las posibilidades futuras.
- **Orientada al largo plazo:** Que trascienda los objetivos a corto plazo.

,

