

## Tips para planear estratégicamente

---

### **AQUINO, Camila**

Magister en Administración Estratégica de Negocios.

Licenciada en Administración de Empresas.

MP LA 0153 CPCEM

[aquino\\_camila@hotmail.com](mailto:aquino_camila@hotmail.com)



### **VILLAGRA, Cristina Noemí**

Licenciada en Administración de Empresas

MP LA 0155 CPCEM

Contadora Pública

MP CP 1784 CPCEM

Docente UCP

[cristinaNvillagra@gmail.com](mailto:cristinaNvillagra@gmail.com) [soed@soed.com.ar](mailto:soed@soed.com.ar)



## RESUMEN

---

**E**ste artículo aborda la planificación estratégica, a través del desarrollo de sus distintos pasos y de preguntas guías, de manera que permita aplicar esta herramienta en la rutina diaria del trabajo profesional individual o colectivo en la empresa u organización.

Se analizan los distintos conceptos incluidos en la planificación estratégica como ser la visión, la misión, análisis interno y externo, la formulación, implantación y control de la estrategia.

## PALABRAS CLAVES

---

Planificación Estratégica; Procesos; Misión; Visión

## Introducción

---

La planificación es una de las etapas a través de las cuales la administración busca concretar fines y obtener resultados.

También la planificación constituye una etapa importante de la gestión, que tiene como meta obtener resultados a través de la coordinación de esfuerzos de los involucrados y de la utilización eficiente de los recursos.

Se puede encontrar mucha bibliografía sobre la importancia de planificar estratégicamente para alcanzar los objetivos propuestos, sin embargo, en la rutina diaria de las empresas o de la vida de las personas, no siempre esto se realiza, y muchas veces se considera una pérdida de tiempo.

Incorporar la planificación estratégica en el accionar de las organizaciones implica decisiones orientadas al largo plazo y a la definición de la visión, misión, análisis interno y externo, la formulación de la estrategia, que contempla la enunciación de objetivos, la implantación y el control de los logros para la retroalimentación.

Esta herramienta invita a dar respuestas a preguntas tales como ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde queremos ir?, ¿Cómo haremos para llegar?

El mayor aporte de la planificación estratégica es brindar mecanismos para pensar hasta incluso, quiénes somos; hacia dónde vamos y qué debemos hacer para lograrlo.

## ¿Por qué planificar estratégicamente?

---

Una de las razones más importantes para planificar estratégicamente es coordinar los esfuerzos y las actividades de la organización hacia el logro de objetivos. Estos últimos en consonancia con la definición de la visión propuesta, es decir, de cómo es el futuro deseado o soñado.

*“La visión puede ser entendida por la construcción mental que se refiere a la construcción del futuro.”*<sup>1</sup>Y es importante definirla para tener claro hacia dónde ir. Lo que ocurra en el futuro depende de lo que se haga hoy.

## Lo que estoy haciendo hoy, ¿me acerca al futuro deseado?

---

La planificación estratégica puede servir, para la vida personal y profesional, para el quehacer individual y para el quehacer colectivo.

Según Álvarez la planificación estratégica *“Es un proceso en dos direcciones: de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba. Es un proceso participativo y democrático, aunque la*

---

<sup>1</sup>Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba Argentina, Ediciones Eudecor. 3º Edición actualizada y ampliada. ISBN 978-987-1536-13-9p.180

decisión final sea de la alta dirección (...)"<sup>2</sup>.



Cuando las personas involucradas en llevar adelante la estrategia son más de una, se torna más complejo, es importante que todos los miembros del equipo adhieran al plan, a la visión y a la misión. La adhesión según el perfil de postulantes es un requisito fundamental para la selección de personal.

### **¿Quién/Quiénes somos, dónde estamos?**

Además de la Visión, que consiste en explicitar como queremos vernos en el futuro, la Misión (¿A qué nos dedicamos?) es también de fundamental importancia.

Según lo expresa Álvarez "*La misión está relacionada con la razón de ser de*

*la organización: en qué negocio estamos (...)*"<sup>3</sup>

La misión no solamente nos da una descripción de a qué nos dedicamos, sino que expresa el sentido de nuestra existencia. En la práctica, fundamentalmente en muchas PyMEs, no sólo no se tiene definida la misión por escrito, sino que tampoco la tienen clara al momento de comunicarla verbalmente. En los casos en que se consulta a diferentes integrantes del equipo, todos manifiestan una misión diferente, quizás sesgada o no integrada y eso lo plasman en su accionar cotidiano.

Definir la misión implica definir a que me dedico y deja en claro también a que "no" me dedico, para no desperdiciar fuerzas y para no perder el foco.

No es lo mismo que la misión sea "Vender café" o, "Inspirar y nutrir el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez"<sup>4</sup>. Porque esta última implica, no solo vender un producto que se puede encontrar en cualquier góndola de supermercado, sino que viene a eso sumado la actividad de ofrecer momentos, ambientación, servicio, turismo, cultura. Estas últimas actividades se implican 'mucho' en el quehacer del negocio, los

<sup>2</sup>Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba Argentina, Ediciones Eudecor. 3º Edición actualizada y ampliada. ISBN 978-987-1536-13-9p.179.

<sup>3</sup>Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba Argentina, Ed. Eudecor. p.181

<sup>4</sup> Página Web. Starbucks <http://www.starbucks.com.ar/about-us/company-information/mission-statement>  
Fecha Recuperación: 10/10/2017.

procedimientos, las funciones y los planes van a tener que definirse en consecuencia.

Para saber quiénes somos y conocernos, la administración brinda herramientas tales como la Cadena de Valor<sup>5</sup> de Porter, el FODA, que en su análisis interno nos motiva a observar fortalezas y debilidades, en qué soy bueno, en qué soy malo, cuáles son las oportunidades de mejora.

Por otra parte, donde estamos, implica el análisis del entorno directo e indirecto. Varios autores han desarrollado herramientas que ayudan a observar que está sucediendo en el entorno, entre otros, el FODA, en su análisis externo, oportunidades y amenazas), el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter<sup>6</sup>, Matriz BCG del Boston Consulting Group, Valor Compartido de Porter y Kramer<sup>7</sup>. Todas ellas tienen diferentes abordajes y permiten mayor claridad para conocer nuestro entorno y, por lo tanto, mayor claridad para la toma de decisiones.

## ¿Cómo hacemos para cumplir lo planeado?

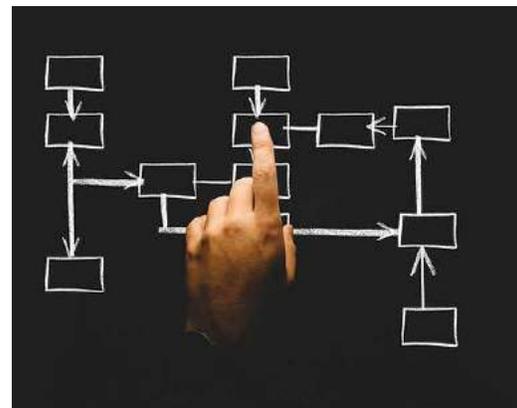
<sup>5</sup>Porter M. *La ventaja Competitiva*. (1985) CECSA. en Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba Argentina, Ed. Eudecor. p.192

<sup>6</sup>Porter, M. E. (Enero 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. América Latina. Reimpresión R0801E-E. p. 1 a p. 15.

<sup>7</sup>Porter, M. E. y Kramer, M. R. (Enero - Febrero 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*. p. 1 – p.18.

Una vez que se ha imaginado el futuro deseado o soñado y se ha analizado cuál es el sentido de nuestra existencia o a qué nos dedicamos, el siguiente paso será poder trazar un camino o un plan de acción para poder cumplir con lo planeado. Aquí aparece el concepto de estrategia.

Las estrategias representan el “cómo” lo vamos a hacer. El analizar estrategias incluye observar las estrategias que explícita o implícitamente actualmente se están llevando a cabo, e identificar estrategias futuras que surjan de la planificación estratégica. Este análisis no debe ser estático, sino más bien un análisis dinámico y en constante revisión y con retroalimentación.



Según Álvarez “La función de la estrategia es resolver el problema estratégico: las oportunidades y las amenazas del entorno, las fortalezas y las debilidades de la organización, los mercados actuales o los mercados nuevos y los productos actuales o los productos nuevos”<sup>8</sup>.

<sup>8</sup>Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo*

Por ejemplo, la Municipalidad de Posadas y el Consejo Fundador del PEP 20229, en su Libro Plan Estratégico Posadas 2022, manifiesta que la Visión de Posadas es: *“Posadas, centro regional de turismo y servicios, reconocida como ciudad cultural y polo de innovación con desarrollo productivo, que promueve el crecimiento inclusivo y sostenible, posicionada como el Gran Portal Urbano de la Selva Misionera”*.

La estrategia o los ejes estratégicos para lograrlo según ese plan establecido el documento publicado en septiembre del año 2010, fueron:

- Integración urbana y calidad ambiental.
- Competitividad, empleo e innovación.
- Inclusión social e identidad local.
- Modernización municipal y participación.

Así cada eje, desprendió sus programas y cada programa sus objetivos generales y específicos.

Vemos que para el logro de los objetivos también es importante definir con Apellido y Nombre las personas responsables por estrategia o por objetivo o meta, para el seguimiento y el control de los logros.

*en la nueva modernidad.* Córdoba Argentina, Ed. Eudecor. p.195

<sup>9</sup>Municipalidad de Posadas y Consejo Fundador PEP 2022 (27 de agosto 2010) Plan Estratégico Posadas 2022.

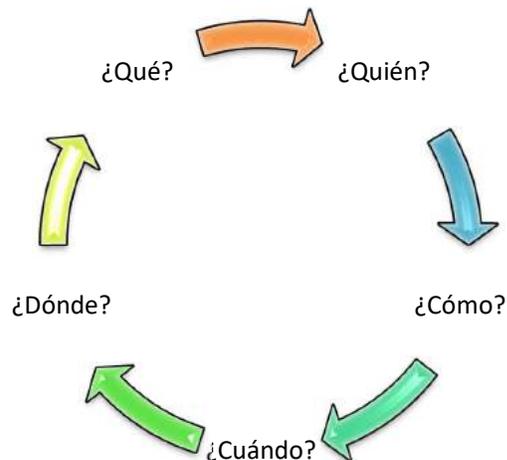
## ¿Cuándo lo vamos a hacer?

Para la planificación no está terminada sin un cronograma. Uno de los recursos más limitados es el tiempo, por ello es correcto gestionarlo, establecer por cada meta el tiempo de verificación y concreción.

## ¿De cuánto estamos hablando?

Presupuestar, es muy importante, la planificación determina cursos de acción, y como nada es gratis, ni siquiera hasta lo que consideramos gratis por obviedad, menos lo es implementar la estrategia. Por ello es importante presupuestar el curso de acción para el logro de los objetivos.

Los objetivos específicos y las metas que son lo más específico y lo medible, hace que la presupuestación, sea posible. El valor monetario es fundamental.



**Gráfico N° 1:** Fuente Propia. “Pasos para planificar Estratégicamente”. Elaboración

**Tabla N° 1: Tips para Planificar**  
Se basan sólo en pregunta guías.

	PASOS		PREGUNTAS GUÍA
FORMULACION	VISIÓN	Definir lo que quiero lograr.	¿Qué quiero hacer?
			¿En qué quiero ser referente?
			¿Cómo me imagino un futuro soñado?
	MISIÓN	Definir a qué me dedico.	¿A qué me dedico?
			¿Qué solución brindo?
			¿A quién ayudo?
	ANÁLISIS INTERNO Y EXTERNO	Análisis interno y externo, Investigar sobre la realidad de lo que quiero lograr, analizar el sector.	¿Cuál es mi realidad en el entorno?
¿Cuál es la realidad interna de la empresa?			
¿Cuáles son mis talentos?			
¿Qué disfruto hacer?			
ESTRATEGIA	Definir cursos de acción.	¿A quién conozco?	
		¿Qué camino voy a seguir para llegar a dónde quiero?	
		¿Qué acciones o actividades tengo que llevar a cabo conjuntamente para lograrlo?	
		¿Qué acciones o actividades ya estoy realizando?	
PROGRAMAS	Definir programas, objetivos generales y específicos y metas.	Con las acciones y actividades que vengo desarrollando ¿qué camino estoy construyendo?	
		¿Cómo lo voy a hacer? ¿Qué debo dejar de hacer?	
PRESUPUESTO	Asignar el valor monetario	Alcanzables, medibles, cuantificables. Establecer indicadores de control.	
IMPLANTACION	MANOS A LA OBRA	Asignar el valor monetario	¿Tengo los recursos que necesito? ¿Cuánto me sale?
			¿Cuál es el plan de puesta en marcha?
EVALUACION	CONTROL	Evaluación de los resultados.	¿Cómo mido el rendimiento? ¿Cómo verifico lo planificado con lo implementado? ¿Puedo analizar los desvíos y ajustar? ¿Cuál es el cambio?

Fuente: Elaboración Propia.

## CONCLUSIÓN

---

Este trabajo analizó la planificación estratégica a través de un resumido desarrollo de los distintos pasos necesarios para implementarla y a través de preguntas que funcionen como guías que puedan utilizarse en la rutina diaria de trabajo profesional individual o colectivo en la empresa u organización, de manera que el mismo sea de ayuda para comenzar a llevar adelante un plan.

Se presentaron los distintos conceptos incluidos en la planificación estratégica, los cuales podrán seguir profundizándose en futuros trabajos tendientes a mejorar su implementación.

## BIBLIOGRAFÍA:

Álvarez, Héctor F. (2011) *Administración un enfoque interdisciplinario y competitivo en la nueva modernidad*. Córdoba Argentina, Ediciones Eudecor. 3° Edición actualizada y ampliada. ISBN 978-987-1536-13-9

David, Fred R. (2008) *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimoprimer edición. México, Pearson Educación, ISBN 978-970-26-1189-9

Municipalidad de Posadas y Consejo Fundador PP 2022 (27 de agosto 2010) Plan Estratégico Posadas 2022. De todos, para todos, entre todos. Página web:

<http://pep2022.posadas.gov.ar/upload/s/pep2022/libropep.pdf> Acceso: 31/10/2017.

Porter M. E. (2001) *Estrategia competitiva. Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, Compañía Editorial Continental.

Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. América Latina. Reimpresión R0801E-E. Pág. 1 a Pág. 15

Porter, M. E. y Kramer, M. R. (enero 2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review América Latina*. Pág. 1 – Pág. 18

Página Web. Starbucks <http://www.starbucks.com.ar/about-us/company-information/mission-statement> Fecha Recuperación: 10/10/2017.