



# Tabla de contenido

Objetivo	3
Introducción	4
Conceptos básicos	5
Las 5 P (Mintzberg)	6
Proceso de planificación	8
Lineamientos estratégicos	10
Cierre	15
Referencias	16



# Objetivo

Describir los elementos esenciales de la planificación estratégica en el ámbito organizacional.



### Introducción

Los proyectos son usados, con frecuencia, como una forma de ejecutar el plan estratégico de la organización. Los proyectos surgen de consideraciones estratégicas como las siguientes: demanda del mercado, necesidades y oportunidades del negocio y requerimientos de los usuarios.

Lo primero que debemos hacer en la planificación estratégica es preguntarnos cuáles son los temas estratégicos que queremos analizar. Es necesario tener una idea precisa de lo que se quiere estudiar. Por ejemplo, muchas veces como empresarios se nos ocurren nuevos productos y, en ese sentido, debemos dar respuesta a preguntas como: ¿cuáles lanzar? Otras veces estamos complicados con la organización de la compañía y surgen dudas como: ¿cómo puedo modificarla? ¿Cómo puedo aprovechar lo que está pasando hoy en el entorno? Cambian leyes, cambian tecnologías, ¿cómo estos cambios impactan mi negocio? ¿De qué manera crean oportunidades o se constituyen como amenazas que debo enfrentar? Entonces, dividimos este proceso con una serie de preguntas a los usuarios: avances tecnológicos y requerimientos legales. Es clave que las pongas por escrito para saber qué buscas responder con este proceso de planificación estratégica.



## Conceptos básicos

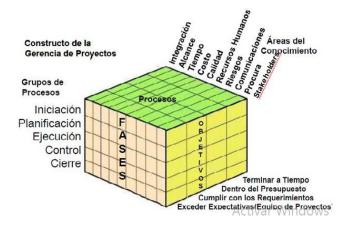
Una empresa puede desempeñarse mejor que sus rivales solo si es capaz de establecer una diferencia que pueda mantener. Debe entregar mayor valor a los clientes o bien crear un valor comparable a menor costo, o ambas cosas. En ese sentido, es muy importante tener en cuenta los siguientes conceptos:

- Estrategia: (Del lat. *strategia*, y este del gr. στρατηγία).
  - f. Arte de dirigir las operaciones militares.
  - f. Arte, traza para dirigir un asunto.
  - f. Mat. En un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento. (DRAE, 2022, s.p.).

Define qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, promoviendo su contribución al desarrollo potencial de la organización. Define cómo conseguir los objetivos fijados, siguiendo el camino trazado por la política.

- Proyecto: emprendimiento temporal realizado para crear un producto, resultado o servicio único.
- Gerencia de proyectos: aplicación de conocimientos, destrezas, herramientas y técnicas a las actividades de un proyecto, para el logro de los objetivos del mismo.





Fuente: Constructo de la gerencia de proyectos. Elaboración propia (2021)

# Las 5 P (Mintzberg)

- Plan
- Estratagema
- Pauta
- Posición
- Perspectiva
- Plan: debe ser unificado, comprensivo e integrado, diseñado para garantizar que se satisfacen los objetivos básicos de la empresa.
- Estrategia: puede también ser una estratagema, una maniobra determinada y proyectada para burlar a un adversario o competidor. Porter (2009) analiza las "señales del mercado", los efectos de los anuncios de movimientos, del uso de la "marca de lucha" y de la utilización de amenazas de pleitos privados contra el monopolio y, por otro lado, los "movimientos competitivos", en los que incluye acciones para apropiarse de las respuestas competitivas.



- Pauta: es una corriente de acciones. Según esta definición, estrategia significa consistencia en el comportamiento, tanto si es intencional como si no. Cuando Picasso estuvo pintando en azul durante un tiempo, se trataba de una estrategia, exactamente igual que lo era el comportamiento de Ford Motor Company cuando ofrecía su modelo T solamente en negro.
- Posición: es un medio de ubicar una organización en el entorno; así, la estrategia se convierte en la fuerza mediadora o en el ajuste entre la organización y el entorno, es decir, entre el contexto interno y el externo. La estrategia, bajo esta definición, se convierte en un nicho, en un lugar donde se genera una renta, un lugar único. En el campo militar, la posición se convierte en lugar de batalla, también dentro de un gran número de competidores, o simplemente con respecto a mercados o a un entorno en su totalidad. La palabra "nicho", por ejemplo, significa una posición ocupada para evitar a la competencia.

Existen empresas que apoyan el mercadeo y crean toda una ideología alrededor de ello (como IBM). Hewlett-Packard ha inventado *hp invent* con base en la cultura tecnológica, mientras que McDonalds se ha hecho famosa por su énfasis en la "calidad, el servicio, la limpieza y el valor".

Esta definición sugiere que, por encima de todo, la estrategia es un concepto, una abstracción que solo existe en las partes interesadas. La estrategia es una invención, un fragmento de la imaginación de alguien, tanto si concibe para regular el comportamiento antes de que este tenga lugar como para describir cuando se ha producido.

 Perspectiva: se comparte. Es el reino de la mente colectiva: individuos unidos por un pensamiento o un comportamiento común.



## Proceso de planificación

Si uno dice "yo quiero llegar allá", la pregunta inmediata que debemos hacernos es "¿cómo pensamos llegar?" Justamente lo que vamos a querer con una planificación estratégica es ver dónde estamos y a dónde queremos llegar y, por lo tanto, vamos a tratar de encontrar cuál es la ruta para llegar a ese objetivo, a ver si somos capaces o no de llegar a esa meta que nos hemos fijado. Entonces, en la planificación estratégica requerimos tener un conjunto claro de objetivos a largo plazo. La respuesta a esta pregunta nos pone el foco y evidentemente descarta otras opciones.

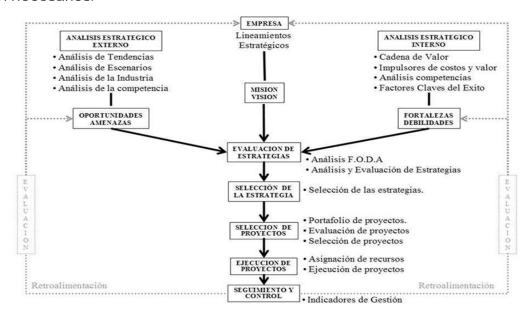
El proceso de planificación estratégica es en el cual se definen, de manera sistemática, los lineamientos o líneas maestras de la empresa u organización y se les desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasma en documentos, llamados "planes". El concepto de planificación estratégica está referido principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto en las condiciones externas a una organización como en su realidad interna.

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas detallados en costo y tiempo, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y a examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

De este modo, podemos comenzar a definir la planificación estratégica como un proceso y un instrumento. En cuanto a proceso, se trata de conjunto de acciones y tareas que involucran a los miembros de la organización en la búsqueda de claridades respecto al quehacer y estrategias adecuadas para su perfeccionamiento. En cuanto a instrumento, constituye un marco conceptual que



orienta la toma de decisiones, encaminada a implementar los cambios que se consideren necesarios.



Fuente: Proceso de planificación. Elaboración propia.



## Lineamientos estratégicos

Los postulados que plasman los principales aspectos de la estrategia de una empresa u organización se conocen como "lineamientos estratégicos".

#### Fines:

Representan la razón de ser de la empresa desde el punto de vista del interés propio de sus accionistas y trabajadores.

- Supervivencia o permanencia.
- Beneficios (desempeño económico en el corto plazo).
- Crecimiento del patrimonio.
- Prestigio.
- Bienestar de los miembros (empleados y relacionados).

A través de los fines se promueven iniciativas encaminadas a la elevación de los niveles educativos, científicos, tecnológicos y culturales de los ciudadanos, además de la vinculación de la educación, ciencia, tecnología y cultura con el desarrollo; se realizan trabajos de orientación y asesoramiento en materias educativas, científicas, tecnológicas y culturales; se promueven, convocan y organizan congresos, seminarios y conferencias; se contribuye al desarrollo de la ciudadanía, fomentando los valores esenciales de justicia social, democracia, igualdad, libertad y derechos humanos; se estimula la creación intelectual y artística y el intercambio de bienes culturales; y se promueven y realizan acciones de cooperación y ayuda al desarrollo, encaminadas a superar desigualdades, situaciones de pobreza y déficit de los derechos básicos del ciudadano.

#### Misión:

Definición integral y permanente del área de actividad de la empresa o corporación. Es un concepto afín al de la identidad del individuo. Proporciona el área



de actividad donde deben ubicarse los negocios (UEN) presentes y futuros de la organización.

- ¿Cuáles necesidades van a ser satisfechas?
- ¿Quién o quiénes van a ser atendidos?
- ¿Con cuál producto o servicio?

Henry Nestlé se unió con Peter-Cailler-Kohler en 1929. Daniel Peter, que era vecino de Henry Nestlé, fue uno de los fundadores de Peter-Cailler-Kohler, quien inventó el chocolate de leche en 1875.

#### Valores:

Plantean el marco ético-social dentro del cual la organización lleva a cabo todas sus acciones. Forman parte de la cultura organizativa y determinan los límites de actuación de la conducta de los individuos, ya sea en el plano organizacional o en el personal.

- Actuamos con integridad y respeto.
- Todos somos corresponsables.
- Nos apasionan nuestro negocio, nuestras marcas y nuestros productos.
- Nos encanta el éxito.
- Nos esforzamos por simplificar.

#### Visión:

Ambición de la empresa o corporación (u organismo), a ser alcanzada en un horizonte de tiempo dado; es un gran objetivo hacia el cual dirigir los esfuerzos. Determina los objetivos a medio y a largo plazo, al mismo tiempo que le da un propósito para una orientación futura. Sirve de norte a las acciones de los miembros



de las empresas y para mantenerlos motivados. Se le define en tres dimensiones: posicionamiento, ámbito geográfico y alcance sectorial.

- Específica: ¿Cómo quiere ser la empresa en el futuro? ¿A dónde quiere llegar?
- Posicionamiento
- Resultados: ¿Cómo quiere verse?
- Empleados
- Accionistas: ¿Cómo quiere que la vean los demás?
- Clientes
- Sociedad
- Competidores

#### Políticas:

Reglas o guías que expresan las opciones preferibles o aceptables dentro de las cuales determinadas acciones deben ocurrir.

- Política de mercadeo y publicidad veraz.
- Política de recursos humanos: respeto a la diversidad.
- Política de suministros: gerencia de la cadena de suministros.
- Política financiera: optimización del uso de recursos financieros propios.

Marcan una dirección o área de acción. Orientan, mediante guías de actuación globales, y define objetivos cuantitativos a alcanzar. Asimismo, limita las condiciones a respetar. La política marca las directrices básicas de la empresa.



#### Responsabilidad de la dirección:

La alta dirección debe proporcionar evidencia de su compromiso con el desarrollo e implantación del Sistema de Gestión de la Calidad, así como la mejora continua de su eficacia:

- Comunicando a la organización la importancia de satisfacer los requisitos del cliente como los legales y reglamentarios de la calidad.
- Estableciendo la política de la calidad.
- Asegurando que se establecen los objetivos de la calidad.
- Llevando a cabo las revisiones por la dirección.
- Asegurando la disponibilidad de recursos.

#### Objetivos:

Son situaciones a ser alcanzadas en un período determinado, en función de alcanzar el objetivo plasmado en la visión. Los objetivos deben ser:

- Cuantificables: se refiere a la existencia de una medida cuantitativa o cualitativa que permita reconocer el logro o no del objetivo planteado.
- Realizables: deben ser posibles de alcanzar, prácticos y realistas. No tiene sentido diseñar un objetivo estratégico que de antemano se sabe que no se puede alcanzar.
- Comprensibles: nos referimos a que deben estar escritos con palabras muy sencillas y deben ser comprendidos, fundamentalmente, por quienes están involucrados en su logro.
- Motivadores: deben estimular a la mayor productividad.

### **Acciones estratégicas:**

Actividades que deben ser ejecutadas a fin de alcanzar el objetivo deseado. Las acciones estratégicas deben tener:

Responsables de su ejecución.



- Responsables de su seguimiento.
- Recursos para su ejecución.

### **Otras acciones:**

- Acciones preventivas (gerencia del riesgo).
- Acciones correctivas (gerencia de la calidad).
- Acciones inmediatas (gerencia del tiempo).

### Matriz estratégica:

Misión	Valores
N. P. a. L. C. a.	language all all and all and a fine
Vision	Imagen objetivo a diez años
	Misión Visión

Fuente: Matriz estratégica. Elaboración propia (2021)

Indicadores	Metas
Acciones Inmediatas	Responsables
1	Acciones

Fuente: Matriz de compromiso. Elaboración propia (2021)



### Cierre

Una estrategia es un patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a su vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar. Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y a asignar con base tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de oponentes inteligentes.

La estrategia plantea inquietantes cuestionamientos: no es tan solo una noción de cómo enfrentar el enemigo o a un grupo de competidores o, en su defecto, un mercado. La estrategia conduce también a uno de los aspectos fundamentales sobre las organizaciones como instrumentos de percepción y acción colectiva.



### Referencias

- Chandler, A. (1962). Strategy and structure. MIT Press.
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral. Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept I: Five Ps for strategy.* California Management Review.
- Porter, M. (2009). Estrategia competitiva Técnicas para el análisis de la empresa y sus competidores. Ediciones Pirámide.
- Quinn, J. (1999). El proceso estratégico. Prentice Hall.
- Real Academia Española (2022). Estrategia en *Diccionario de la lengua española*. https://dle.rae.es/estrategia
- Nestlé (2022). https://www.nestle.com.uy/aboutus/mision