

## EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO: DESAFIO DE SU IMPLEMENTACION PARA LAS PYMES

Claudio A. Genovese\*

María A. Schmidt\*\*

### RESUMEN

El presente trabajo de carácter exploratorio y cualitativo pretende efectuar una revisión bibliográfica acerca de la temática de planeamiento estratégico, su naturaleza, concepto y estrategias pasibles de aplicación. La estructura del trabajo comprende una introducción, seguidamente se desarrollan los conceptos más relevantes en el estudio del planeamiento estratégico y su concreción a través de las distintas tipologías de estrategias y finalmente se exponen las conclusiones pertinentes.

**Palabras clave:** organización, pymes, función de planeamiento, planeamiento estratégico, estrategias.

---

\* Magíster en Ciencias de la Administración, Contador Público. Profesor Adjunto del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur Bahía Blanca, Argentina. Correo electrónico: [cgenoves@uns.edu.ar](mailto:cgenoves@uns.edu.ar)

\*\* Especialista en Costos y Gestión Empresarial, Contadora Pública, Asistente de Docencia del Departamento de Ciencias de la Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina. Correo electrónico: [alicia.schmidt@uns.edu.ar](mailto:alicia.schmidt@uns.edu.ar)

## INTRODUCCIÓN

La selección del sujeto de estudio del presente análisis, las PYMES, se encuentra justificado en su representación significativa. A la fecha desarrollan actividades en nuestro país 853.886 empresas categorizadas en este sector, las cuales se destacan por ser más del 98% de las empresas existentes, generando el 44% del PBI argentino, aglutinando el 70% del empleo. Dado las representaciones puestas de manifiesto, resulta dificultoso pasar de alto al objeto de estudio "PYME". El desafío de aquí en adelante es tratar de seducir al empresario PYME de implementar el planeamiento estratégico como parte de su gestión habitual, por lo cual en el presente aporte se abordarán las ventajas que esta función genera en las organizaciones y un análisis respecto de la secuencia de su implementación.

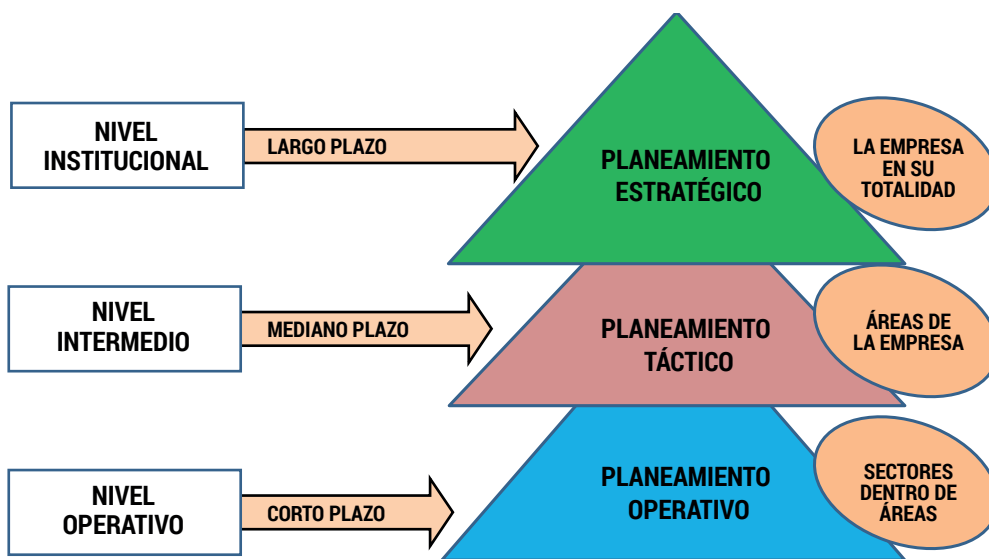
Conforme con gran parte de la vasta bibliografía sobre el tema y el tratamiento dispensado en las distintas currículas y planes de estudio vinculados a la enseñanza de la administración, el planeamiento, como función es abordado para su explicación desde la óptica de diferentes niveles o jerarquías, en concordancia con la distribución básica de la estructura organizativa, tal como se muestra en la Figura 1. El *Planeamiento Estratégico* se desarrolla en el *Nivel Institucional* y contempla al análisis y toma de decisiones relacionadas al rumbo de la organización y su horizonte temporal es el largo plazo, el *Planeamiento Táctico* se relaciona con el *Nivel Intermedio* y refiere a la conversión e interpretación de las decisiones estratégicas en planes concretos en el nivel departamental, en donde el rango temporal de análisis es el mediano plazo, y el *Planeamiento Operativo* llevado a cabo en el *Nivel Operativo* en el cual existe una subdivisión de los planes tácticos de cada departamento en planes operativos vinculados para cada tarea y refiere a un período de tiempo cortoplacista. Dado esto, el presente trabajo se centra en la revisión y análisis bibliográfico del planeamiento estratégico que corresponde al Nivel Institucional de una organización.

Robbins y Coulter (2014, p. 241) exponen la importancia del planeamiento estratégico, a la luz de un cuestionamiento "*¿A qué se debe que algunos negocios prosperen y otros fracasen, aun cuando enfrentan las mismas condiciones del entorno?*" La respuesta se fundamenta en tres pilares. La primera razón hace referencia a que hay siempre una vinculación positiva entre la planeación estratégica y el desempeño. Como mencionan los autores: "*su hipótesis se orienta a que las organizaciones que usan la administración estratégica tienen niveles más altos de desempeño.*" En segundo lugar, para enfrentar la incertidumbre debido a que la administración estratégica es utilizada como herramienta para examinar cuáles

son los factores relevantes del entorno que impactan en la organización y decidir cuáles acciones poner en práctica. Por último, la administración estratégica es trascendental dado que las organizaciones son complejas y cada sector debe trabajar en conjunto con los demás para cumplir los objetivos generales.

El desarrollo del presente artículo aborda el planeamiento estratégico desde una óptica que facilite a las organizaciones PYMES a identificar las ventajas que ello le genera y lograr su implementación en su gestión diaria que les permitan un crecimiento continuo y la adaptación a los cambios permanentes del mercado en el que actúan, además de facilitar un accionar competitivo asegurando su posicionamiento y expansión en un contexto que ha colaborado en los últimos tiempos para acortar el ciclo de vida de las Pymes, por lo que un Plan Estratégico en ellas se vuelve imperativo.

**Figura 1. Niveles del Planeamiento**



Fuente: elaboración propia (2018)

## DESARROLLO

### *Concepto y naturaleza del Planeamiento Estratégico*

Las palabras más simples que ayudan a definir las bondades de la Planificación Estratégica, se relacionan con su capacidad para definir el camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno, permitiendo recorrer el mismo con el mayor nivel de eficiencia posible.

En otras palabras, el planeamiento estratégico constituye una directriz general constituida por un conjunto de actividades coordinadas para alcanzar una visión diseñada para la organización, que colabora en su proyección para el futuro.

De Zuani (2005, p. 195) explica que el planeamiento estratégico se centra en la adaptación a largo plazo de una empresa a su entorno, definiendo al mismo como un proceso que tiene como finalidad el desarrollo de estrategias conducentes al logro de los objetivos de la organización. Para este autor, la estrategia es un concepto vinculado con el arte de planificar los cursos de acción para conducir a la empresa hacia sus objetivos.

En este sentido expone que *“Mediante la definición de una estrategia se establece un patrón de asignación de recursos que la empresa y sus administradores utilizan para mantener e incrementar su resultado, pues debieran orientar un pensamiento estratégico en las formas o modos de asignar los recursos. En la definición de una estrategia se incluye, además de los objetivos de la empresa, la visión de mediano y largo plazo de la misma y la selección de políticas que determinan cómo la empresa debe situarse y competir en su mercado de bienes o servicios, las que representarán el marco orientador de las decisiones de los miembros de la organización”* De Zuani (2005, p. 197).

Para Robbins y Coulter (2014, p. 240), el concepto “estrategias” son los planes que determinan *“cómo logrará la organización su propósito, cómo competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes para cumplir sus objetivos”*.

### ***Las bondades del Planeamiento Estratégico en las PYMES***

Las pequeñas y medianas empresas, son acreedoras de una ventajas competitiva de gran importancia, la cual radica en su tamaño, permitiéndole una respuesta y adaptación mucho mas inmediata a los cambios del entorno de lo que lo haría una empresa de gran tamaño. Sin embargo las debilidades de esta tipología organizacional en el ámbito geográfico de América del Sur no son pocas y, entre las principales y reconocidas habitualmente por la doctrina, la lista de limitaciones mas frecuentes se encuentran las siguientes:

- Acceso al financiamiento,
- Vulnerabilidad para hacer frente a las fluctuaciones de la economía.
- Incapacidad para la inserción al mercado global

- Dificultad para resistir la competencia con precios.
- Mayoritariamente los bienes ofertados tienen poco valor agregado.
- Escasa profesionalización.
- Legislación inestable.

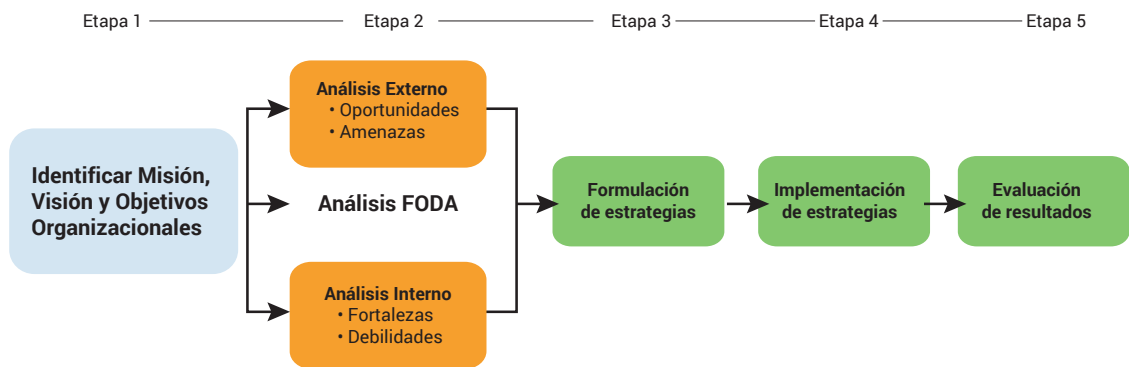
Ante las vulnerabilidades que padecen estas empresas la implementación del planeamiento estratégico podría dotarlas a las mismas de las siguientes ventajas:

- Permite identificar áreas críticas.
- Minimizar el nivel de incertidumbre.
- Optimiza el uso de los recursos
- Reduce las tareas duplicadas.
- Establece prioridades.
- Contribuye a direccionar las actividades hacia los objetivos fijados.
- Identifica la necesidad de cambios a futuro.
- Establece parámetros que actúan como base para el control.
- Permite su alineación permanente con los principios asimilados en la misión y visión y estrategias.
- Fomenta la asignación de prioridades para un óptimo uso de los recursos.
- Constituye la transición hacia la planeación táctica de corto plazo.
- Ayuda a los participantes a identificarse con las funciones que colaboran en el cumplimiento de los objetivos.
- Identifica e incorpora a la empresa nuevos principios y valores.
- Establece normas de optimización de todo tipo de recursos.

Conforme lo expuesto, se verifica que las ventajas que puede aportar el planeamiento estratégico ante las debilidades de este sector empresarial de tanta presencia hace que la duda que pueda gestarse entorno a su implementación resulta difícil de comprender por lo que los esfuerzos de aquí en adelante estarán enfocados en describir el proceso que permita materializar la incorporación de este proceso de las PYMES

### ***Etapas del planeamiento estratégico***

A continuación se presentan y describen cuáles son las fases del planeamiento estratégico, analizando al mismo como un proceso que implica diferentes estadios o etapas que deben sucederse en la organización (Figura 2). Las mismas son descritas siguiendo a los autores Robbins y Coulter (2014).

**Figura 2.** Etapas del Proceso de Planeamiento Estratégico

Fuente: adaptado de Robbins y Coulter (2014, p. 242)

**Etapa 1:** Identificar la misión, visión y objetivos de la organización. En esta fase, se establece cuál será el propósito de la organización, y se determina la visión y objetivos organizacionales. Cabe conceptualizar que la misión constituye la razón de ser de una organización. Define el negocio, los vectores producto-mercado que abarcará, las necesidades que se van a satisfacer, el tipo de clientes en el que se concentrará. Al definir la misión, los gerentes se ven forzados a identificar su propósito de negocios. Por otra parte, la Visión es lo que quiere ser la empresa en el largo plazo. Es una visualización de una situación futura y deseable, que se aspira a lograr en un horizonte más bien lejano, aunque no necesariamente esté claro el camino para ello.

**Etapa 2:** Análisis del contexto y del interior de la organización. Analizar el entorno constituye una etapa de gran relevancia dentro del proceso de administración estratégica. En este tipo de análisis, se debe estudiar los factores económicos, demográficos, político/legales, socioculturales, tecnológicos y globales con la finalidad de descubrir cambios o tendencias. *“Después de analizar el entorno, es preciso que los gerentes identifiquen tanto las oportunidades susceptibles de ser aprovechadas por la organización como las amenazas que tendrán que contraatacar o amortiguar. Las oportunidades son tendencias positivas presentes en el entorno externo; por su parte, las amenazas son tendencias negativas”* (Robbins y Coulter, 2014, p. 243). En cuanto al análisis interno de la organización, se debe realizar un importante relevamiento y análisis de los recursos y capacidades específicos con que cuenta. Referimos a **recursos** cuando se hace mención a los activos financieros, físicos, humanos e intangibles que utiliza una organización para desarrollar y entregar los productos y servicios que ofrece a sus clientes; representan el **“qué”** posee la organización. Por otra parte, las **capacidades** se refiere a las habilidades y aptitudes que tiene la

entidad para realizar las actividades requeridas; constituyen el “**cómo**” efectúa el trabajo. Una vez cumplido el análisis interno, los administradores deben ser capaces de identificar las fortalezas y las debilidades de la organización. *“Cualesquiera actividades en cuya realización se destaca la organización o los recursos únicos que tiene a su disposición, constituyen sus fortalezas. Las debilidades son las actividades que no realiza adecuadamente o los recursos que requiere pero de los que carece”* (Robbins y Coulter, 2014, p. 243-244). La combinación de los análisis interno y externo es conocida en la literatura como análisis FODA, *i.e.* las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la organización. Luego de realizar este análisis FODA, los administradores deberán diseñar las estrategias apropiadas que aprovechen las fortalezas de la organización y las oportunidades que le ofrece el entorno externo y las cuales minimicen o preserven a la organización de las amenazas externas o modifiquen sus debilidades más relevantes.

**Etapa 3:** Formulación de estrategias. En esta etapa del proceso del planeamiento estratégico, los directivos deben considerar *la realidad del entorno externo, y los recursos y capacidades que existen en la organización*, para diseñar y formular las estrategias con las que se posibilitará la concreción de los objetivos establecidos. Los tres tipos principales de estrategias son las corporativas, las de negocios y las funcionales. Más adelante, en subsección posterior, se realizará una breve descripción de cada uno de ellas.

**Etapa 4:** Implementación de estrategias. En esta fase, tal como expresan Robbins y Coulter (2014, p. 244), *“una vez que se han formulado las estrategias, será necesario implementarlas. Sin importar cuán eficazmente hayan sido planeadas, el desempeño de la organización se verá afectado si las estrategias no se implementan de la forma apropiada”*.

**Etapa 5:** Evaluación de resultados. El último paso del proceso de planeamiento estratégico consiste en evaluar los resultados. Deberán realizarse las siguientes preguntas acerca de las estrategias formuladas e implementadas: *“¿Qué tan útiles han sido las estrategias para ayudar a que la organización cumpla sus objetivos? ¿Qué ajustes son necesarios?”* (Robbins y Coulter, 2014, p. 244).

### ***Tipos de Estrategias posibles de aplicación***

De las etapas del proceso de Planeamiento Estratégico descrito en el punto precedente, la definición de la estrategia adecuada resulta crucial para el logro

de los objetivos y metas planteados, por tal motivo resulta de gran importancia conocer los tipos de estrategias a aplicar y sus características más importantes a los efectos de poder realizar la selección precisa y adecuada.

En la literatura relevada de los autores De Zuani (2005); Robbins y Coulter (2014); y Vicente y Ayala (2008), existe una tipología de estrategias de acuerdo al nivel a que corresponde su diseño y área que abarca o interviene en el proceso de planeamiento, i.e., Estrategia Corporativa, Estrategia de Negocios y Estrategia Funcional. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de ellas.

**Estrategia Corporativa.** Esta estrategia hace referencia al *conjunto de negocios, mercados o sectores* en los cuales compite la organización y la asignación de recursos entre dichos negocios. En una organización pueden coexistir diferentes alternativas de estrategias corporativas, desde muy generales hasta las muy diversificadas y especializadas. En el trabajo de los autores Robbins *et al.* (2014, p. 245) se expone como una estrategia corporativa a la estrategia de crecimiento, siendo que la misma ocurre *“cuando una organización amplía el número de mercados a los que atiende o de los productos que ofrece, ya sea mediante su(s) línea(s) de negocio actual(es) o poniendo en marcha otra(s) nueva(s)”*. Para los autores Vicente y Ayala (2008, p. 214), la estrategia corporativa está directamente vinculada a las decisiones de mayor grado de alcance, abarcando la totalidad de la empresa. Son decisiones que se toman en el nivel estratégico de la organización, en donde se posee una *“perspectiva adecuada de la organización y que tienen una visión holística e integradora”*.

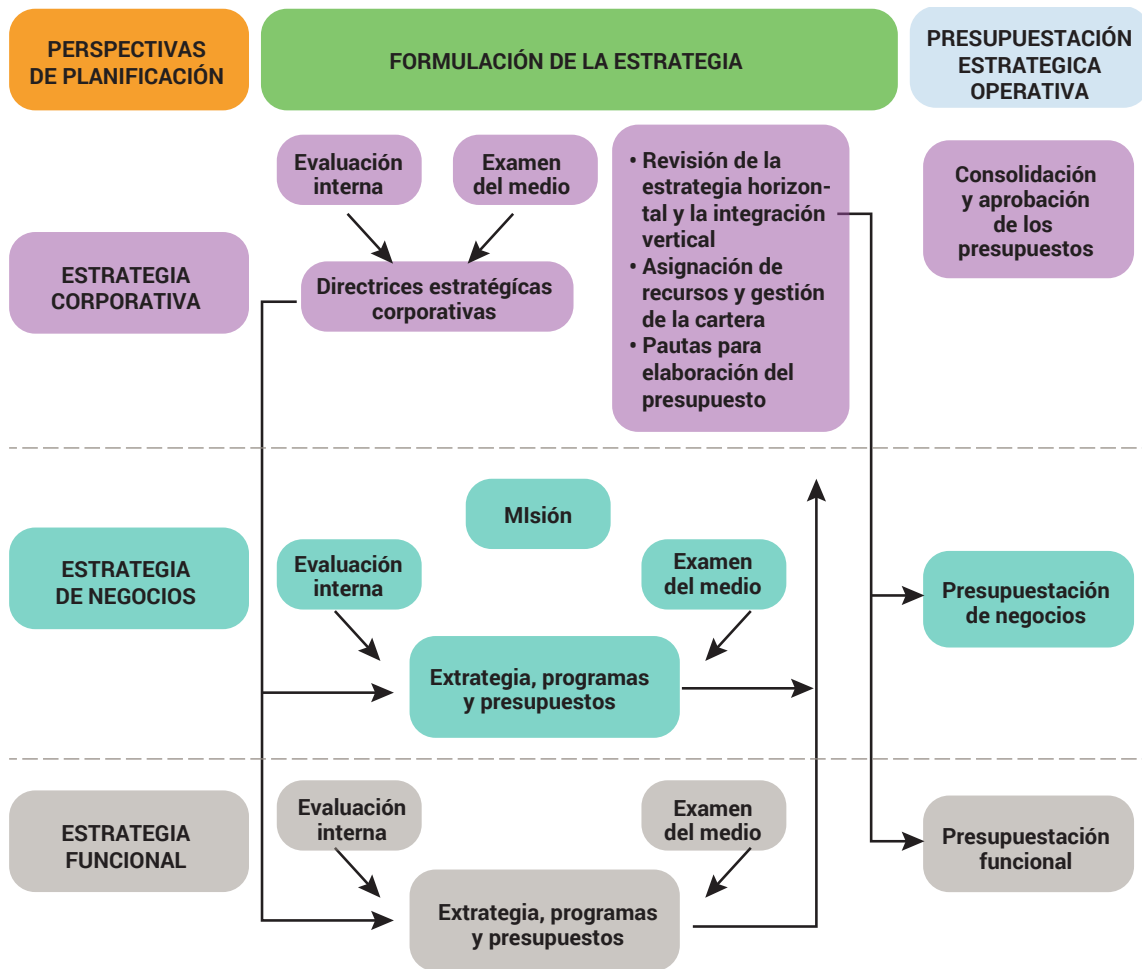
**Estrategia de Negocios.** La estrategia de negocios define las principales acciones mediante las cuales una organización construye y refuerza su posición competitiva en el mercado, para un negocio o sucursal específica. Son estrategias que se formulan en el nivel intermedio de la organización. En Vicente y Ayala (2008, p. 214) se explica que aquí se trabaja sobre dos ejes. *“Por un lado, el sector en el que la empresa está compitiendo (alcance del negocio), y por el otro, la forma de competir (desarrollo de las competencias únicas del negocio)”*. Cuando se analiza el entorno, se identifican las oportunidades y las amenazas del ámbito de actuación de la compañía. Por otra parte, el análisis y la evaluación interna *“determinan en qué situación competitiva se encuentra el negocio”*. Esto involucra el negocio de la compañía, para identificar las fortalezas y debilidades básicas del negocio. *“Luego de analizar la visión, el entorno y sus variables, y volver la mirada hacia el interior de la compañía, podemos llegar a una definición de estrategia, programas y presupuestos necesarios del negocio”* (Vicente y Ayala, 2008, p. 214).



**Estrategia Funcional.** Este tipo de estrategia se refiere a las estrategias que implementan cada área funcional de la organización para apoyar la estrategia de negocios y la estrategia global. Son estrategias que se formulan en el nivel operativo de la organización. Se desarrollan en cada una de las áreas de la organización, y deberán delinarse en el marco de la estrategia global de la empresa. Pueden existir estrategias de capacitación de recursos humanos, de marketing, de investigación y desarrollo, de finanzas o comercialización.

Las distintas estrategias expuestas hasta aquí pueden aglutinarse y resumirse para una mayor apreciación en la siguiente Figura que exponen los autores Vicente *et al.* (2008).

**Figura 3. Tipos de Estrategias**



Fuente: extraído de Vicente y Ayala, 2008, p. 215

## CONCLUSIONES

El planeamiento estratégico versa sobre las decisiones de efecto duradero que adopta una organización generando implicancias en el largo plazo, como una alternativa que permite posicionarla de frente hacia un crecimiento sustentable y duradero. A través de su implementación la dirección de una organización verá facilitada la adaptación a los cambios en el contexto en largo plazo y así gobernar su futuro.

Una vez definido el planeamiento estratégico, la decisión de la estrategia a aplicar consolidará el puente entre la posición futura deseable de una organización y su concreción constituyendo ésta la idea rectora que orientará las decisiones de todos los niveles de la administración facilitando su accionar hacia la orientación definida por el planeamiento estratégico.

En las condiciones descritas en la introducción que limitan y favorecen la operatoria de las PYMES, las herramientas del planeamiento estratégico colaboran en que dichas empresas debido a la naturaleza de su proceso decisorio, en muchos casos un escaso desarrollo de su capacidad estratégica enfrentan un reto en el sentido de lograr formular estrategias adecuadas que le permitan insertarse en un mercado globalizado y altamente competitivo.

Conforme a lo expresado por Genovese y Schmidt (2019, pp. 102) *“En instancias difusas en donde los objetivos se tiñen de dudas, en cuanto a su posibilidad de alcanzar en las condiciones y plazos definidos, la revisión de la función de planeamiento y de las herramientas disponibles nos permitirán anticipar el resultado que es dable esperar en la medida que se lleven a cabo las actividades previstas colaborando de esta en forma en lograr la supervivencia de las organizaciones”*, hacen que el planeamiento estratégico facilite a las PYMES facilitar su supervivencia ante un contexto caracterizado por una alta carga de incertidumbre.

Mientras el planeamiento estratégico pretende guiar y orientar el comportamiento global de la organización en el largo plazo, considerando el ambiente en el cual ésta se encuentra inserta, la/s estrategia/s seleccionada/s define/n la manera de enfrentar las oportunidades y amenazas mediante un reconocimiento adecuado de sus fortalezas. A partir de la alineación de una gestión capaz de conciliar objetivos, recursos, potencialidades y limitaciones, luego de un reconocimiento adecuado de las distintas etapas o fases que conforman el proceso de planeamiento estratégico, el éxito o fracaso de la dirección de una organización

dependerá, en gran medida, del curso de acción que decida tomar, el cual formará parte de una instancia posterior denominada Planeamiento Táctico.

## BIBLIOGRAFÍA

- DE ZUANI, E. R. (2005). *Introducción a la Administración de las Organizaciones*. Editorial: Valletta, Buenos Aires.
- GENOVESE, C Y SCHMIDT, M.A. (2019). La función de planeamiento en tiempos de incertidumbre. *Revista CEA Vol. III(1)*, pp. 102.
- KOONTZ, H. & WEILRICH, H. (2007). *Elementos de administración. Un enfoque internacional*. Editorial: McGraw-HILL- Interamericana, México
- ROBBINS, S., COULTER, M. (2014). *Administración. 12ma. Edición*. Editorial: Pearson Education, México.
- STEINER G. (1997). *Planeación Estratégica*. CECSA: México.
- VICENTE, M.A. y AYALA, J.C. (2008). *Principios Fundamentales para la Administración de Organizaciones*. Pearson: Buenos Aires.

© 2019 por los autores; licencia otorgada a la Revista CEA. Este artículo es de acceso abierto y distribuido bajo los términos y condiciones de una licencia Atribución-No Comercial 4.0 Internacional (CC BY-NC 4.0) de Creative Commons. Para ver una copia de esta licencia, visite <https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0>