

TAC & LEAGA, 2024

# PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: ORGANIZACIONES, TERRITORIO Y DESARROLLO

COMPETITIVIDAD Y  
ENTORNO EMPRESARIAL

VERÓNICA NÚÑEZ

# PLAN DE CLASE

EJES DE TRABAJO

1. **Puesta a punto: qué es la planificación?**
2. **La estrategia: nociones y niveles en el ámbito empresarial y social**
3. **De la formulación a la ejecución: la implementación**
4. La implementación estratégica: planeación operativa
5. Ejercicio grupal domiciliario

# BIBLIO

## BÁSICA

- XAVIER, J. (2007; 2018) **DOCUMENTO TEÓRICO ESTRATEGIA Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA UT 4** - FCEA UC AYGO II
- ORTEGÓN, E., PACHECO, J. F. & PRIETO, A. (2005). **METODOLOGÍA DEL MARCO LÓGICO PARA LA PLANIFICACIÓN, EL SEGUIMIENTO Y LA EVALUACIÓN DE PROYECTOS Y PROGRAMAS**. REPOSITORIO CEPAL.  
[HTTPS://REPOSITORIO.CEPAL.ORG/BITSTREAM/HANDLE/11362/5607/S057518\\_ES.PDF](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_ES.PDF)

## COMPLEMENTARIA

- VAZQUEZ, M.I. (2024) **PLANIFICACIÓN. CURSO 2024** - FCSA UC AYGO I

# PLANIFICACIÓN

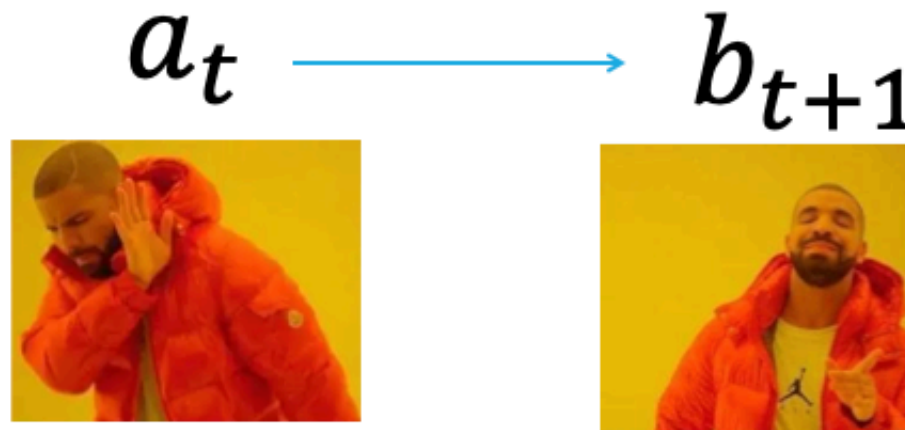
# ESTRATEGIA

# PLANIFICACION ESTRATEGICA

# ATERRIZAJES SOBRE TERRENO: NO ES MÁS NI MENOS QUE LA ACCIÓN

¿Qué implicancias tiene el pasaje a la acción?

Orientación al cambio





ANÁLISIS DE LA  
SITUACIÓN (FODA)



FORMULACIÓN DE  
ESTRATEGIAS  
MULTINIVEL



IMPLEMENTACIÓN



EVALUACIÓN

# LA ESTRATEGIA COMO PROCESO DE ADMINISTRACIÓN

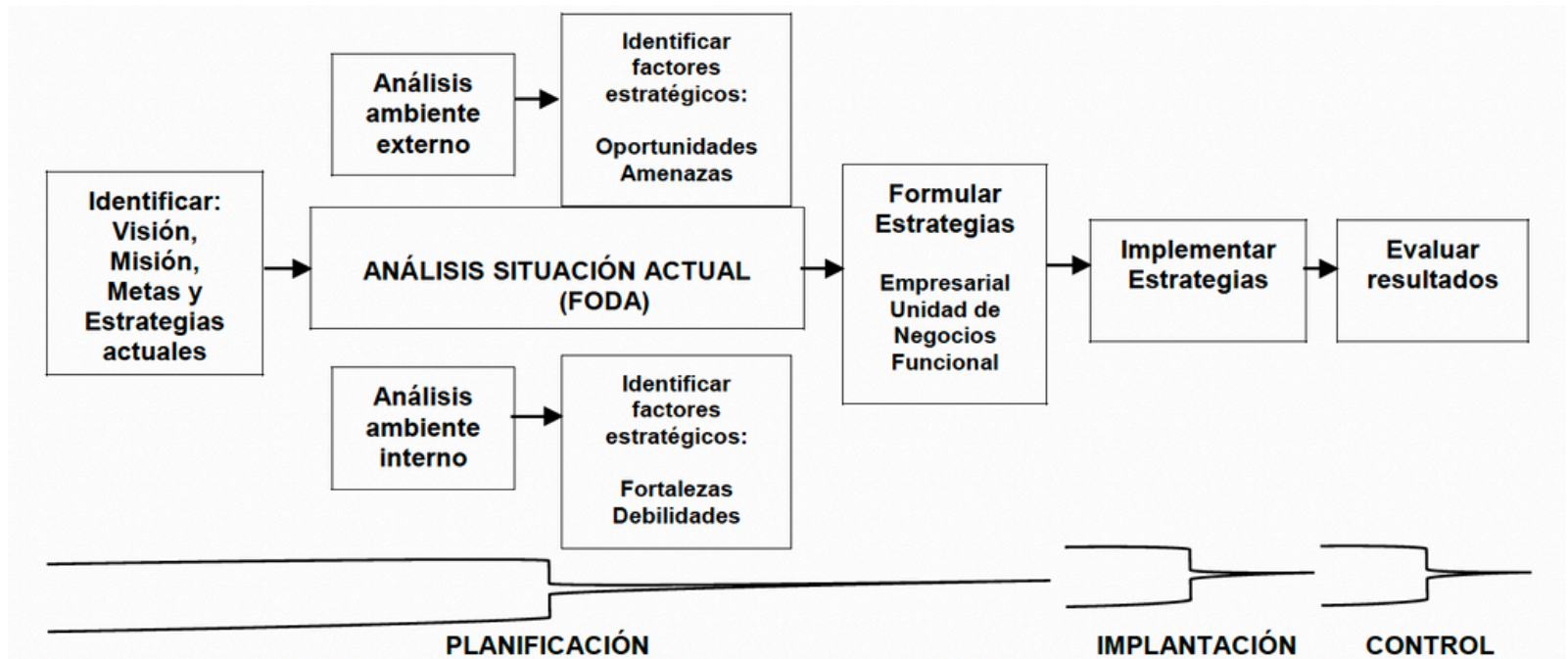
1. PUESTA A PUNTO

*“(...) conjunto de **decisiones** y **acciones** administrativas que determinan el desempeño a largo plazo de la organización.”*



# GRÁFICAMENTE

FUENTE: XAVIER (2007)



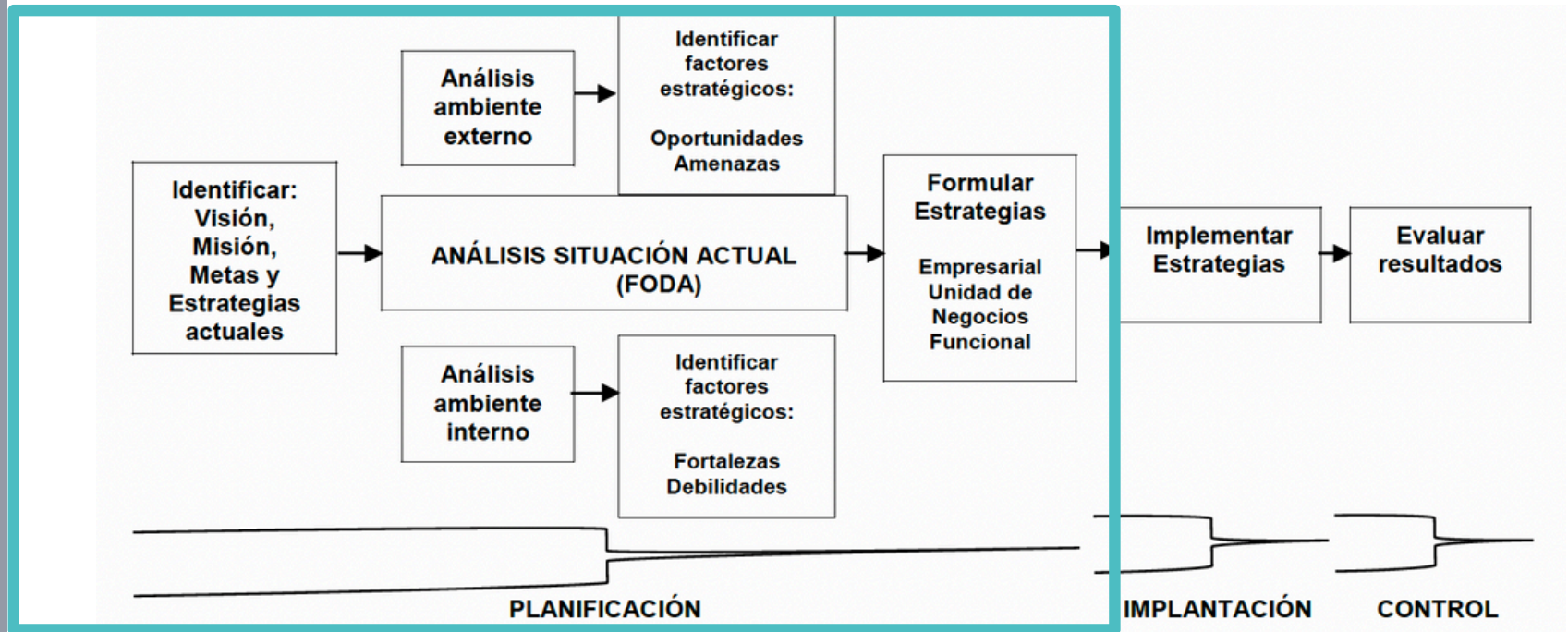
“creación de un **plan global** para establecer una **posición** favorable mediante el despliegue de una serie de recursos”

Estrategia ≠ Táctica

“**plan concreto** para llevar a cabo una **acción específica**”

# GRÁFICAMENTE

FUENTE: XAVIER (2007)

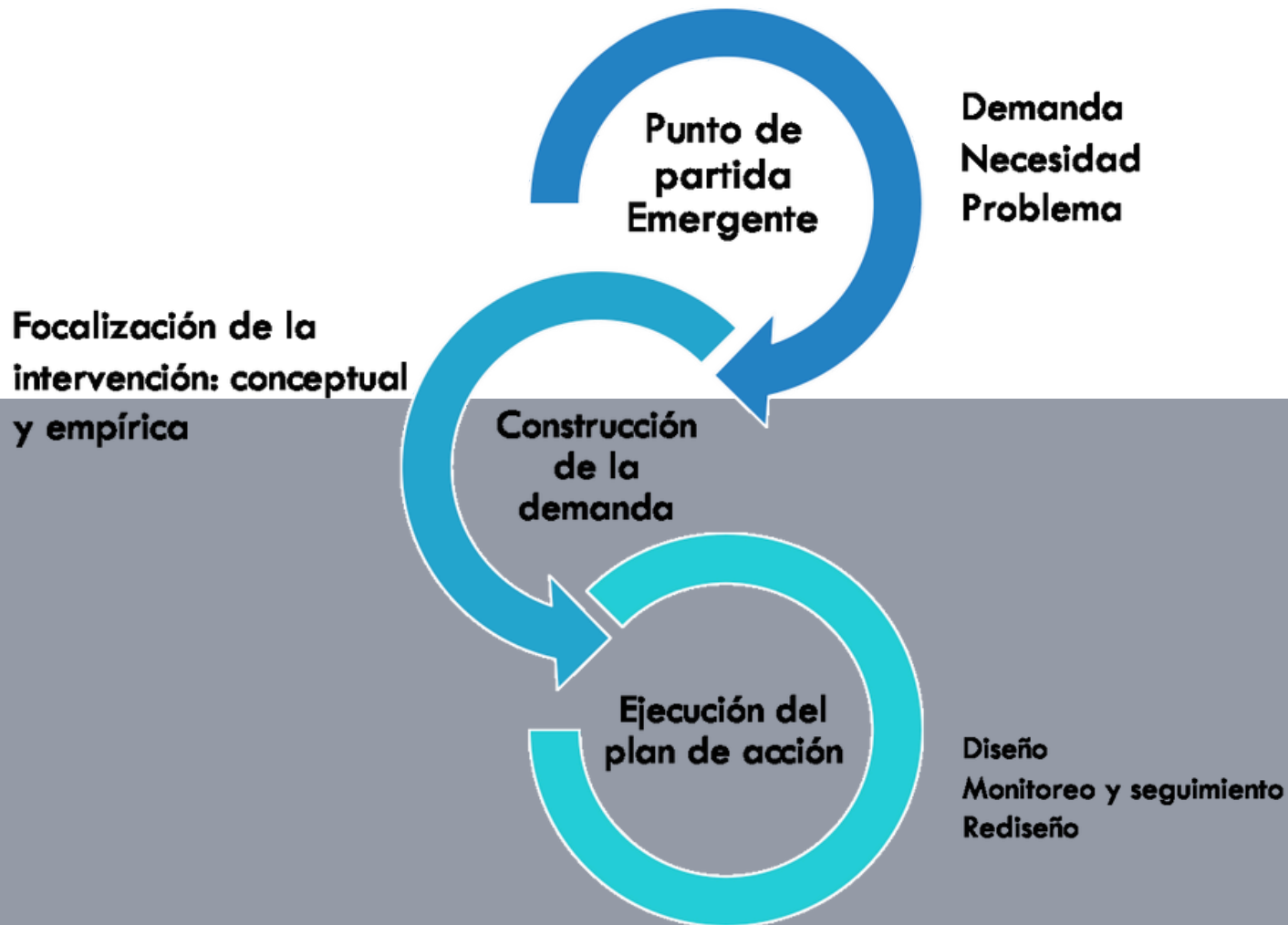


“creación de un **plan global** para establecer una **posición** favorable mediante el despliegue de una serie de recursos”

Estrategia ≠ Táctica

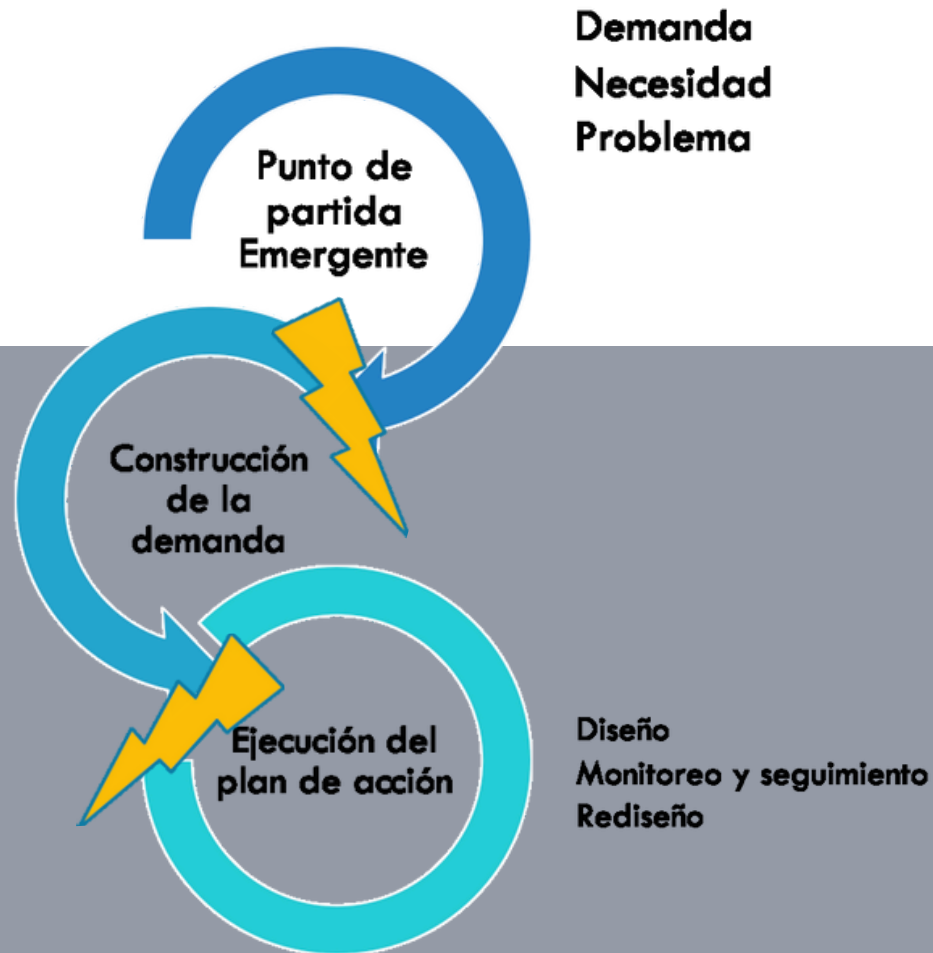
“**plan concreto** para llevar a cabo una **acción específica**”

# LA PES COMO PROCESO DE ACCIÓN SOCIAL



# LA PES COMO PROCESO DE ACCIÓN SOCIAL

Focalización de la intervención: conceptual y empírica



# LA ESTRATEGIA: NOCIONES Y NIVELES

NIVEL  
CORPORATIVO

DIRECCIÓN INTENCIONADA AL  
**CAMBIO** PARA CONSEGUIR  
**VENTAJAS** **COMPETITIVAS**  
SOSTENIBLES A LARGO PLAZO (HAX,  
1992)

NIVEL DE  
UNIDAD DE  
NEGOCIOS

**PLANTEAMIENTO DE OBJETIVOS** A  
LARGO PLAZO Y LA **ASIGNACIÓN DE**  
**LOS RECURSOS** DISPONIBLES  
PARA EL LOGRO EFICIENTE DE ESOS  
OBJETIVOS (CHANDLER, 1962)

NIVEL  
FUNCIONAL

DESARROLLAR UNA **AMPLIA FÓRMULA**  
**DE CÓMO** LA EMPRESA VA A  
**COMPETIR**, CUÁLES DEBEN SER SUS  
**OBJETIVOS** Y **LAS POLÍTICAS**  
NECESARIAS PARA ALCANZARLOS.  
COMBINACIÓN DE LOS FINES Y LOS  
MEDIOS (PORTRER, 1982)

ESTRATEGIA COMO EL  
**POSICIONAMIENTO** DE UNA  
ORGANIZACIÓN PARA ALCANZAR UNA  
**VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE Y**  
**CREAR VALOR.** REQUIERE DECISIONES  
SOBRE MERCADO, PRODUCTOS Y  
RECURSOS CORPORATIVOS (KLUVER,  
2001)

# DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN: LA IMPLEMENTACIÓN

SINERGIAS Y TENSIONES MULTINIVEL

LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA



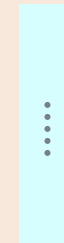
## ESTRATEGIA DIRECCIONAL

Orientación de las operaciones al crecimiento, estabilidad o reducción.



## ANÁLISIS DE PORTFOLIO DE INVERSIONES

Estudio de los sectores o mercados de interés para la organización.



## PARENTING

Coordinación, articulación y transferencia de actividades y recursos entre las líneas de producto y las unidades de negocio.

HERRAMIENTAS DE FORMULACIÓN

# LA ESTRATEGIA & EL DESARROLLO: LAS 3 P





# DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN: LA IMPLEMENTACIÓN

LA FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

SINERGIAS Y TENSIONES MULTINIVEL



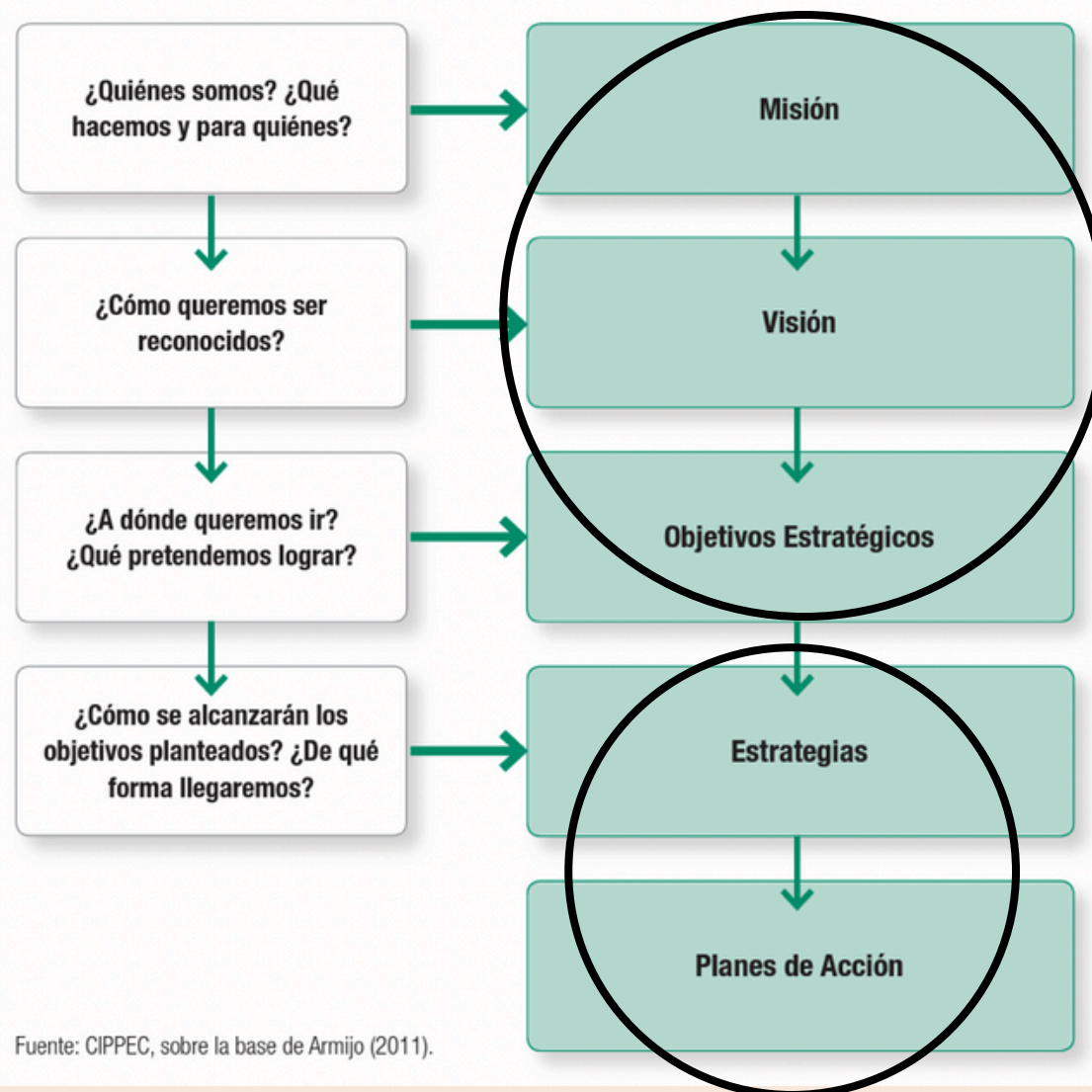
HERRAMIENTAS DE FORMULACIÓN



# DE LA FORMULACIÓN A LA EJECUCIÓN: LA IMPLEMENTACIÓN

SINERGIAS Y TENSIONES MULTINIVEL

Gráfico 2.5 Preguntas guía para establecer la misión, visión, objetivos estratégicos y estrategias



Fuente: CIPPEC, sobre la base de Armijo (2011).

# LA IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA: EL CASO DE ANDE

MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y OPERATIVOS

## ¿Quiénes somos?

Somos una institución que promueve el desarrollo del país por medio de programas que buscan mejorar la competitividad empresarial y territorial, con énfasis en las mipymes.

### Finalidad de ANDE

Tenemos por finalidad contribuir al desarrollo económico productivo, en forma sustentable, con equidad social y equilibrio ambiental y territorial. Diseñamos programas e instrumentos eficaces, eficientes, transparentes, con especial énfasis en la promoción de las micro, pequeñas y medianas empresas.

## Misión

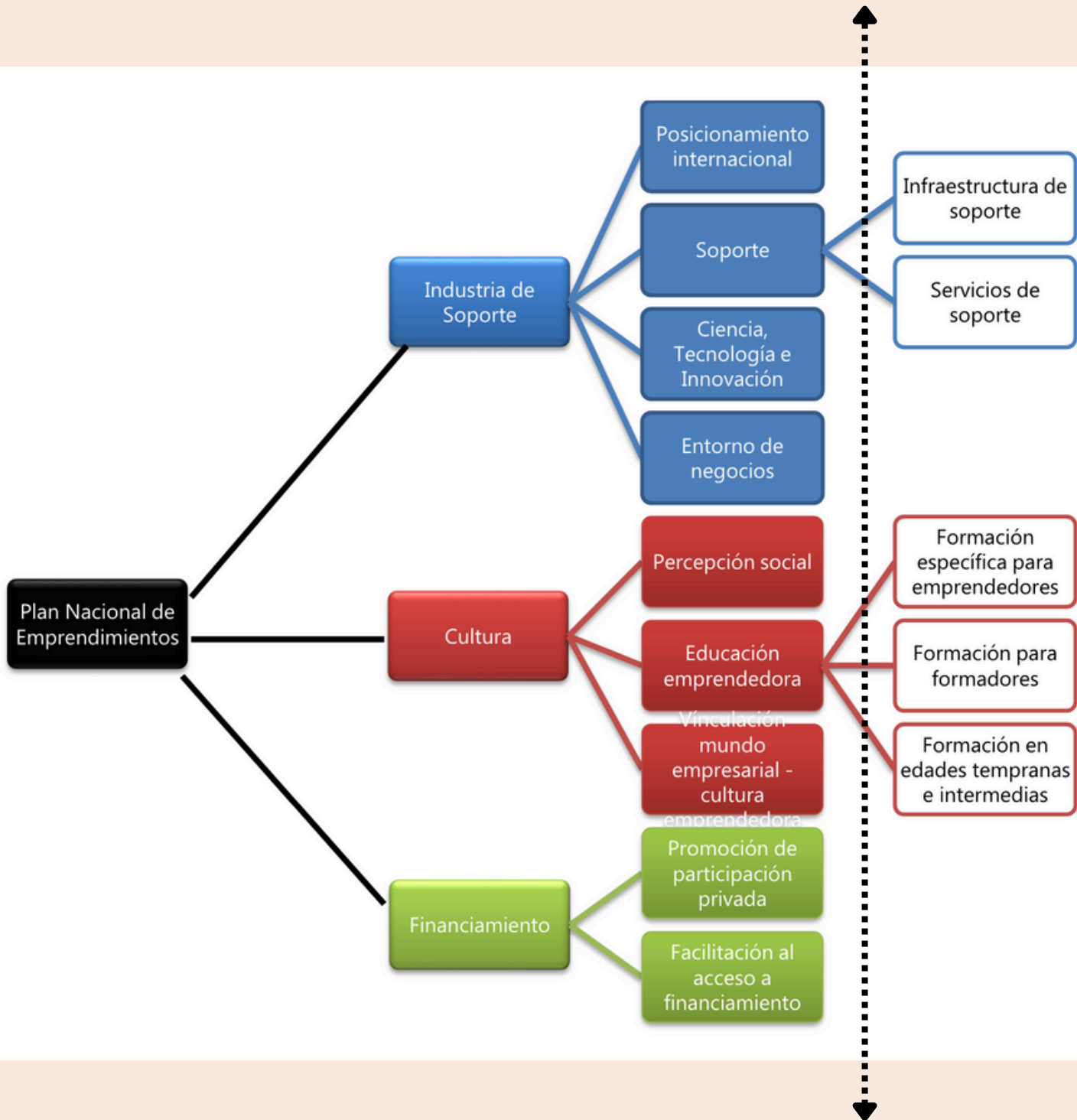
Impulsar la competitividad y contribuir al desarrollo sostenible de las pequeñas empresas y personas emprendedoras, en todo el territorio nacional, a través de la articulación con actores públicos y privados.

## Visión

Ser reconocida como la agencia de desarrollo de las mipymes.

# Objetivos estratégicos

1. Diseño e implementación de programas de apoyo a emprendimientos y mipymes, favoreciendo el desarrollo de su productividad y competitividad.
2. Desarrollo de acciones para el fortalecimiento y la mejora del entorno para emprendimientos y mipymes eliminando brechas y limitantes al desarrollo.
3. Generación de información cualitativa y cuantitativa de calidad sobre el universo de emprendimientos y mipymes.
4. Articulación con el sector privado, el sector público, la academia y la sociedad civil para potenciar acciones de apoyo y fortalecimiento a los emprendimientos y mipymes.



# ENTONCES, EL PASAJE AL NIVEL OPERATIVO IMPLICA

## HORIZONTE TEMPORAL ACOTADO

Fijación de metas en menor plazo, articulados con los objetivos estratégicos

## OBJETIVOS OPERACIONALIZABLES

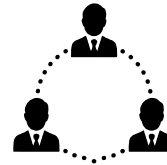
Desprendimiento de acciones, actividades, tareas y recursos identificables, controlables y medibles. Actores y unidades funcionales definidos.

## COHERENCIA INTERNA Y ALINEACIÓN

Sinergia y legitimidad. Involucra compromisos en cada organización, entre las unidades funcionales, las unidades de negocios y actores del entorno.

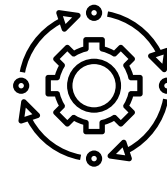


# IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA: COMPONENTES



## **DISEÑO DE ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES APROPIADAS**

Claridad de responsabilidades, jerarquías, roles y eficiencia de diseño organizacional.



## **DISEÑO DE SISTEMAS DE CONTROL.**

Mecanismos de monitoreo, seguimiento y evaluación de la marcha del Plan Operativo definidos, precisos y periódicos.



## **ADECUACIÓN Y FLEXIBILIDAD**

Adecuación de la estrategia, la estructura y los controles. Capacidad de previsión y adecuación al cambio.



## **MANEJO DEL CONFLICTO Y LA POLÍTICA**

Capacidad de mediación, identificación de intereses contrapuestos, actores estratégicos y alianzas.

# LA EVALUACIÓN

MONITOREO, CONTROL Y  
EVALUACIÓN ESTRATÉGICA

- Sucede durante todo el proceso de Planificación Estratégica Operativa
- Monitoreo como práctica constante
- Implica la articulación de Objetivos Estratégicos y Objetivos operativos con acciones, metas e indicadores: medibles, eficaces y funcionales, línea de base.
- Evaluación y control: tensiones en el desarrollo y la fiscalización de procesos



## CONTROL ESTRATÉGICO

Competencia de la Alta dirección  
No posee normas prefijadas (excepto en el sector público)



## CONTROL TÁCTICO

Competencia del nivel gerencial medio. Se ajusta a objetivos directivos, y articula con el nivel gerencial inferior, estableciendo directrices de alcance medio.



## CONTROL OPERATIVO

Competencia del nivel gerencial inferior  
Controla operaciones y cumplimiento de responsabilidades en el nivel de contacto personal y trabajo directo.

# METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PE Y EVALUACIÓN

## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Ejemplo de cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Metas		Planes o acciones a tomar
			Prevista	Real	
Financiera	Crecimiento de ingresos	% aumento de ingresos			
	Mejora productividad	reducción de costos			
Clientes	Fidelización	% de crecimiento del negocio con los clientes actuales			
	Satisfacción	número de quejas			
Interna/Procesos	Asegurar calidad productos	Indicadores operativos			
	Mejorar capacidad de respuesta	Indicadores post venta			
RRHH Aprendizaje y crecimiento	Aumentar la formación	cantidad de cursos y asistentes			
	Comunicación interna	indicadores de clima laboral			

Gallardo, 2012



# METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PE Y EVALUACIÓN

## MATRIZ DE MARCO LÓGICO

Lógica Vertical

Lógica Horizontal

Finalidad Beneficios Globales del Proyecto	Indicadores Medidas para verificar el logro de la Finalidad	Medios de Verificación Fuentes de datos para verificar los indicadores de la Finalidad	Supuestos Factores externos para la sostenibilidad del proyecto
Propósito Describe el impacto o resultado directo del Proyecto	Medidas para verificar el logro del Propósito	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores del Propósito	Factores externos necesarios para el largo plazo
Componentes Describen los bienes y / o servicios que deben producirse	Medidas para verificar el logro de los Componentes	Fuentes de datos para verificar el cumplimiento de los indicadores de los Componentes	Factores externos para producir el Propósito
Actividades Describen cómo se producirán los componentes	Resumen del Presupuesto del Proyecto	Fuentes de datos sobre la ejecución del presupuesto del Proyecto	Factores externos para producir los componentes

Fuente: Ortegón et al, 2005

# METODOLOGÍAS Y HERRAMIENTAS DE PE Y EVALUACIÓN



## MATRIZ FODA (O DAFO)

	Positivos	Negativos
Internos (factores de la empresa)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Externos (factores del ambiente)	OPORTUNIDADES	AMENAZAS

- HERRAMIENTA DE DIAGNÓSTICO
- SE ORIENTA A LA GENERACIÓN DE ESTRATEGIAS, ACCIONES
- VINCULA LA ORGANIZACIÓN Y SU ENTORNO EN UN ANÁLISIS INTEGRADO

# EJERCICIO PRÁCTICO GRUPAL

Suponga un caso imaginario de una organización o empresa que realiza actividades en el departamento que caracterizó para el trabajo en subgrupos.

Se pide que en sus equipos intercambien y acuerden los siguientes puntos:

- Definan el tipo de empresa (sector, rubro o actividad, escala, etc).
- Establezcan su Misión y Visión
- Elaboren una Matriz FODA
- Definan **tres estrategias** para fortalecer el desarrollo de actividades de la organización