

**EJECUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN  
ESTRATÉGICA: CLAVE PARA LA  
EFICIENCIA EMPRESARIAL EN TIEMPO  
DE CRISIS**

**EXECUTION OF STRATEGIC PLANNING:  
KEY TO BUSINESS EFFICIENCY IN TIME OF  
CRISIS**

---

\*Yeira A. Alexander R.

\*\*Eduardo E. Arosemena D.

Doctorandos en Gerencia, Universidad  
del Caribe

**RESUMEN:**

Las empresas modernas están inmersas en distintos entornos; la apertura de nuevos mercados y los avances tecnológicos, representan una clave para estimular el crecimiento de la productividad y del crecimiento económico. La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión, exige plantear objetivos y metas claras durante periodos determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada. Por ello para profundizar la temática se planteó el objetivo de Analizar la ejecución de la planificación estratégica: clave para la eficiencia empresarial en tiempo de crisis. Con una metodología cualitativa, descriptiva no experimental se desarrolló, con resultados relevantes que presenta al tablero de mando integral, dentro de la planificación estratégica, tiene como objetivo dotar de una visión en la realización de la gestión administrativa a través de la planificación, en las empresas. Este es un factor clave que ayudará a mantener y controlar todas las estrategias implementadas para alcanzar los objetivos. El mismo es considerado un factor crítico de éxito en todas las organizaciones. Entre las consideraciones finales el modelo de planificación estratégica desarrollado permite a los integrantes del equipo gerencial

y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos.

Palabras Clave: Planificación estratégica, planes, estrategias, objetivos, metas.

**ABSTRACT:**

Modern companies are immersed in different environments; the opening of new markets and technological advances represent a key to stimulate productivity growth and economic growth. Strategic planning is much more than a forecasting process, it requires setting clear objectives and goals during certain periods in order to achieve favorable results and bring the organization closer to the planned future situation. For this reason, in order to deepen the subject, the objective of Analyzing the execution of strategic planning was proposed: key to business efficiency in times of crisis. With a qualitative, descriptive, non-experimental methodology it was developed, with relevant results that it presents to the integral control panel, within the strategic planning, it aims to provide a vision in the realization of administrative management through planning, in the Business. This is a key factor that will help maintain and control all the strategies implemented to achieve the objectives. It is considered a critical success factor in all organizations. Among the final considerations, the strategic planning model developed allows the members of the management team and collaborators to understand the process more easily since it focuses them on key points of the formulation, implementation and control of planning at a strategic level. It also favors its applicability at the levels of tactical and operational planning when formulating the cascade of objectives.

Key Words: Strategic planning, plans, strategies, objectives, goals.

## INTRODUCCIÓN

La planificación es una pieza clave dentro del proceso administrativo, y las estrategias son el conjunto de pasos o acciones que se estructuran para el logro de los objetivos. Hoy en día adquiere cada vez más importancia el hecho de que las organizaciones planteen estrategias ya que representan un factor clave para que puedan producir y sobrevivir en tiempos de crisis.

Según Sallenave “la planeación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de tal forma que se puede alcanzar uno o varios objetivos” Guevara, L. R., & Pérez, D. V. (2021)

En la actualidad las organizaciones deben diseñar, revisar y ajustar sus estrategias, esto le ayudará a que las gestiones que realicen sean eficaces y eficientes para lograr sostenibilidad dentro del entorno social, económico, tecnológico que ha evolucionado en los últimos años

Este artículo validará como la planificación estratégica usa las diferentes herramientas y procesos para poder enfrentar los retos que le impone el entorno actualmente.

## METODOLOGÍA

Para la realización del artículo se utilizará el paradigma cualitativo-descriptivo, basado en referencias bibliográficas que servirán de apoyo en la contratación de los artículos que muestran la relevancia de la planificación estratégica para el logro de la eficiencia empresarial en tiempos de crisis.

## PLANIFICACION ESTRATEGICA

Para lograr en tiempos de crisis una buena eficiencia empresarial, la clave para las organizaciones ha sido la ejecución de la planificación estratégica. La crisis que hoy en día se refleja a nivel mundial generada por el

virus del COVID-19, ha sacudido a todos los sectores poniendo en marcha grandes olas de cambio en cascada con una amplia gama de trayectorias posibles. Si bien es cierto que no se puede predecir el futuro, la planificación estratégica ofrece herramientas para la formulación de políticas exitosas en aras de frenar el impacto ante la crisis generada por la incertidumbre que se vive.

Es valedero mencionar lo escrito por Pazmiño, Merchán & Jiménez (2020):

...hay que explorar y prepararse con una diversidad de estrategias para el futuro que tengan como finalidad identificar nuevas oportunidades y desafíos potenciales y diseñar formas innovadoras de mejorar el bienestar de la población en circunstancias que evolucionan rápidamente como lo ha demostrado durante todo el año, la presencia del virus que de alguna manera ha tomado por sorpresa a todos incrementándose en un abrir y cerrar de ojos.

Un factor clave en el futuro de toda organización radica en los cambios oportunos que se realicen, en la planeación y las estrategias; las mismas son el puente entre el presente y el futuro. Es a través de esto pueden obtener resultados favorables tanto a corto como mediano plazo.

En la mente de los jóvenes gerentes se pueden generar dudas con relación a:

¿Qué es la planeación estratégica y cómo ayuda a la empresa?

¿Hacia dónde queremos ir?

¿Qué vamos hacer para llegar?

¿Qué se necesita para alcanzar las metas planteadas?

La planeación estratégica es el proceso por el cual los directivos se anticipan o prevén el futuro establecen procedimiento y planes para alcanzarlos.

La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión exige plantear objetivos y metas claras durante periodos

determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada.

Otra inquietud imperante en la mente de todos los tomadores de decisiones en este momento de pandemia global surge constantemente. La misma aqueja a todos los colaboradores de los distintos mandos jerárquicos:

¿Ante la actual crisis sanitaria: el sector salud, las empresas privadas, las instituciones educativas en los gobiernos actuales, ¿podrían haberse preparado para afrontar la situación que se padece en todo el mundo? ¿Hubiese podido la planificación estratégica ayudar a afrontar esta pandemia y ser faro que guíe en tiempos de crisis?

En la actualidad vivimos con una crisis que ha puesto al mundo en situación difícil y obligada a que las empresas realizaran cambios drásticos para llegar a un restablecimiento parcial.

La crisis que ha ocasionado la pandemia de COVID-19 disminuirá con el tiempo y la población comenzará a retomar su vida con una nueva normalidad, estos hechos nos han marcado por todo el tiempo de cuarentena, lo aprendido y lo aceptado es una muestra que la vida es tan vulnerable y que este tipo de escenarios vienen a romper paradigmas y sociedades en todos los aspectos.

### **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO INSTRUMENTO DE GUÍA Y DE VALOR**

La planificación estratégica es un proceso formal y sistemático que lleva a la empresa a definir su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, a partir de un diagnóstico interno y externo, mediante el cual se identifican los factores claves de éxito para lograr la posición competitiva

Porter (1996), comenta que la estrategia consiste en ser decididamente diferentes, en tener la capacidad de desarrollar una serie de actividades distintivas que generen un valor que te diferencien del resto. En otras palabras, generar

ventajas competitivas que te distingan de tus rivales y te permitan alcanzar un posicionamiento sostenible. Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018)

Un factor clave que han utilizado las organizaciones en tiempos de crisis ha sido el ayudarse con las TICs o tecnologías de la información y la computación, con el propósito de provocar cambios estructurales con el propósito mantener la productividad. Reingeniería organizacional, con el fin de reducir los costos y activos, para aminorar el impacto de la baja en ventas y utilidades.

Bajo esta situación las empresas innovaron a través de la gestión de equipos virtuales ya que la pandemia nos forzó a rápidamente cambiar la forma en que trabaja la mayoría de las personas de un modelo de oficina a uno de home office.

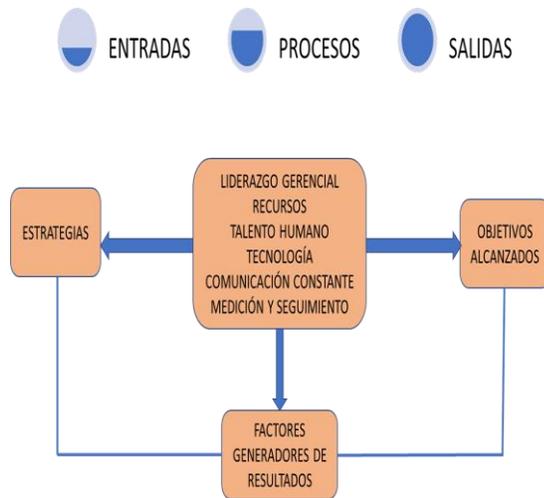
### **EL TABLERO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA DENTRO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

El tablero de mando integral o Balanced Score Card, planteado en 1992 por Kaplan y Norton, es una herramienta de trabajo que utiliza un conjunto de medidas para garantizar que la alta dirección tenga una visión rápida, pero comprensiva de su negocio. Parte de la misión, la visión y la estrategia, desmembrándolos en objetivos que son supervisados por medio del establecimiento de metas mensurables, conocidas como indicadores de desempeño. También crea un mapa estratégico, utilizando un lenguaje simplificado que facilita la comunicación de la visión y de las estrategias de la empresa. (Vega, et.al., 2020).

Esta herramienta de gestión empresarial resulta muy útil para medir la evolución de la actividad de una compañía, para tener éxito en los resultados es necesario administrar y verificar el grado de cumplimiento de los planes estratégicos, alinear y medir la eficiencia de los procesos.

La figura 1. Muestra el modelo de flujo estratégico desarrollado por Alexander y Arosemena, en el cual, las entradas son las estrategias y las salidas son los objetivos alcanzados, al inicio se realizan estrategias para

alcanzar objetivos. En los procesos estratégicos se tiene que alinear y medir, los mismos están basados en las metas y objetivos generados por las organizaciones con el propósito de asegurar su cumplimiento y así definir el rumbo empresarial. La retroalimentación y la medición constante son de vital importancia para realizar ajustes oportunos que ayuden a que el proceso fluya de manera adecuada.



**Fig.1** Modelo de Flujo Estratégico de Alexander y Arosemena (2021)

El Balanced Scorecard o tablero de mando integral, permite traducir la visión de una organización y mejorar la gestión de la información, es una forma estructurada y lógica de ayudar a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender

Previendo que hay que mejorar las políticas, King (2020) recomendó que los gobiernos y las organizaciones adopten un enfoque concertado y sistemático para incorporar la previsión en la formulación de políticas durante la crisis de COVID-19 y más allá, involucrando:

- Trabajar con profesionales experimentados en prospectiva estratégica para diseñar y facilitar procesos de prospectiva en apoyo de las

prioridades políticas clave. Estos van desde una breve serie de talleres de prospectiva “sprint” hasta ejercicios más largos que involucran exploración de horizontes, planificación y visión de escenarios, y la participación de una amplia gama de participantes y perspectivas.

- Integrar la prospectiva estratégica a las estructuras y procesos en curso de formulación de políticas.
- Trabajar en equipo en las organizaciones para aunar esfuerzos en la exploración de incertidumbres futuras y sus implicaciones en áreas clave de interés compartido.

Dichos esfuerzos apoyan la formulación de políticas públicas más responsables, innovadoras y con visión de futuro, tanto para la crisis de COVID-19 como en el contexto más amplio en curso de alta incertidumbre y cambios rápidos.

Deben buscarse consejos y recomendaciones de políticas de pruebas de resistencia y pruebas futuras. Las estrategias basadas en suposiciones estrechas sobre el futuro pueden resultar ineficaces o contraproducentes si cambian las condiciones imperantes. Por ejemplo, puede ser peligroso basar las políticas en el supuesto de que las medidas de confinamiento se pueden poner fin de manera segura en unos pocos meses, o que la opinión pública sobre temas clave (por ejemplo, medio ambiente, desigualdad, vigilancia) permanecerá constante. Preguntar qué tan bien se desempeñarían las políticas actuales o propuestas en diferentes condiciones futuras puede ayudar a que estas políticas sean más sólidas y adaptables.

Hay que identificar nuevos desafíos y oportunidades, y considerar con anticipación posibles desarrollos futuros permitir comenzar antes a trabajar en estrategias para prevenir o mitigar nuevos desafíos o aprovechar nuevas oportunidades que podrían generarse por algún tipo de crisis, como la causada por el letal virus de la COVID-19.

Es menester de toda gerencia moderna, diseñar acciones y estrategias de políticas

innovadoras y con visión de futuro. La perspectiva puede ayudar a generar nuevas ideas y direcciones sobre la mejor manera de promover los objetivos sociales y el bienestar global al desafiar y expandir nuestras percepciones de lo que es posible en el futuro.

Durante la crisis actual del COVID-19, todas las empresas sufrieron los embates de un ataque que, aunque provocado por un patógeno invisible, causó estragos gigantescos en términos de vidas humanas y económicas. La supervivencia del más fuerte impera en los momentos de crisis. Las empresas líderes (especialmente las que están posicionadas para beneficiarse más de la transformación digital acelerada) se fortalecen a costa de la compra de competidores debilitados. Las grandes empresas con presencia global consolidan su posición a través del auge del comercio electrónico y su capacidad logística para atender mercados distantes en un momento de necesidad. La política industrial continental se centra en ayudar a los titanes locales a competir a escala mundial.

La descentralización digital: La crisis actúa como una ola de disrupción que arrasa con millones de empresas “zombis” improductivas, mientras que obligan a muchas otras a adoptar tecnologías digitales que mejoran la productividad para sobrevivir. Esta turbulencia crea una multitud de nuevos nichos, incluso para empresas más pequeñas y ágiles con estructuras de bajo costo y / o lealtad del consumidor local. Un movimiento liderado por ciudadanos para garantizar un campo de juego nivelado de plataformas digitales abiertas y neutrales permite una economía global en red altamente innovadora y competitiva de pequeñas empresas interconectadas mediadas por blockchain e Inteligencia Artificial. Las reglas de esta economía digital fluida son tales que el tamaño de una empresa grande ya no es una ventaja competitiva significativa.

De acuerdo con Ozili, K., & Thankom, A. (2020):

El financiamiento para la implementación de planes de acción dependerá en gran medida, de los

recursos financieros proporcionados por los gobiernos, así como los presupuestos existentes de los organismos de ejecución. Sin embargo, se puede evidenciar que durante el tiempo en pandemia las organizaciones han modificado sus patrones y de manera individualizada han buscado reajustarse con sus propias estrategias para seguir adelante con las herramientas existentes como lo son el teletrabajo, las reuniones con distanciamiento social, entre otras, tomando las medidas de bioseguridad necesarias al fin de abordar y continuar de alguna manera con las exigencias globales.

Los gobiernos, que han apoyado no solo a una minoría vulnerable sino a grandes mayorías de sus poblaciones, adquieran un nuevo estatismo, o sea, nueva legitimidad y mandatos para actuar en la economía. Esto conduce a estados de bienestar renovados y expandidos, que se extienden a gobiernos que retienen el control de grandes sectores de la economía anteriormente ocupados por el sector privado. La manera tradicional de laborar y de los que laboran sufren variantes en momentos de crisis y una planificación estratégica previsiva puede sacar ventaja de los cambios que se produzcan. Algunas de estas variantes observadas son relacionadas a:

Empleos para los jóvenes: La recuperación del mercado laboral favorece a los jóvenes, en esa innovación digital crea nuevos puestos de trabajo basados en conjuntos de habilidades mejor desarrollados en las generaciones más jóvenes conocedoras de la tecnología. Los trabajadores más jóvenes están en mejores condiciones de asumir el riesgo de un mercado laboral más flexible.

Empleos para los mayores: La recuperación del mercado laboral favorece a las personas mayores, que tienen más experiencia. Las personas mayores vuelven a ingresar al mercado o retrasan la jubilación debido a los impactos económicos de la crisis (por ejemplo, en los ahorros para la jubilación), lo que desplaza a los más jóvenes de los trabajos nuevos y anteriores.

Empleos para lo esencial: el mercado laboral recompensa a aquellos (en todos los niveles de habilidad) cuyo trabajo es esencial, pero no se puede automatizar fácilmente ni realizar de forma remota, y los salarios y los beneficios aumentan para compensar los riesgos adicionales del contacto físico en un mundo que todavía está amenazado por la infección.

Empleos para nómadas digitales: a medida que la competencia global reduce los ingresos de los teletrabajadores, el empleo crece para aquellos que viven o están dispuestos a trasladarse a comunidades con alta conectividad digital y menor costo de vida.

Empleos para robots: el mercado laboral nunca se recupera por completo debido a una serie de factores en conflicto, por ejemplo, los seres humanos son vistos como un factor de riesgo en la economía. Las industrias aceleran la automatización para volverse más resistentes y eficientes. La transición se ve facilitada por la continuación de las políticas de apoyo a los ingresos implementadas durante la crisis. La reingeniería empresarial y el trabajo en casa o teletrabajo sufrieron grandes avances por la crisis global de la Covid-19; empresas que planificaron adecuadamente se vieron beneficiadas por estos cambios. El aprendizaje fue extremadamente valioso y los avances significativos. Los momentos de crisis definen el carácter empresarial.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA Y EFICIENCIA EMPRESARIAL**

La búsqueda de la eficiencia empresarial ha sido una quimera eterna en el ámbito administrativo. El obtener mejores retornos sobre la inversión y el reducir costos mediante optimización de procesos se han convertido en objetivos omnipresentes en toda organización. El hacer una planeación estratégica objetiva permite que todos los miembros de la organización, independientemente del nivel en el que se ubiquen, se mantengan alineados y enfocados. La utilización de los recursos se ve facilitada y optimizada si se sigue una planificación bien pensada que permita hacer los ajustes estratégicos oportunos a medida que se produzcan cambios en

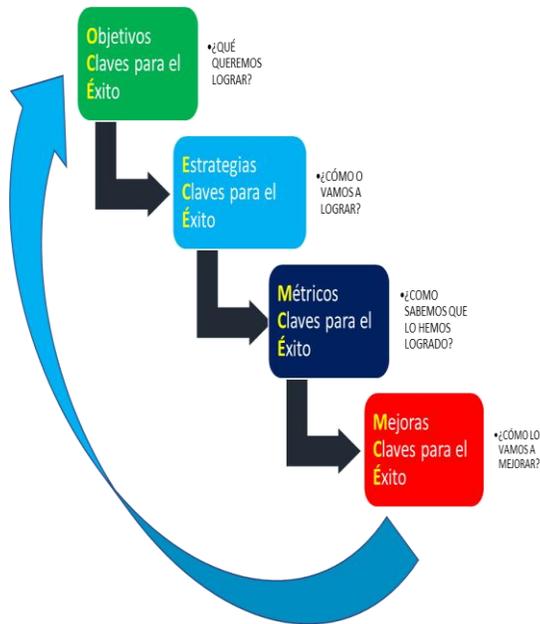
el ambiente competitivo. Al realizarse una planificación teniendo en consideración los riesgos que se puedan presentar, se hace posible la creación de una empresa líquida y moldeable capaz de enfrentar los embates que puedan producir cambios súbitos en el ambiente.

García, et. al., (2017) resaltan en su estudio la importancia de la planificación estratégica para la adaptabilidad empresarial:

La mejor estrategia para cualquier organización es aquella que desarrolla su capacidad de reacción ante un entorno que cambia con gran velocidad, no sólo en lo económico sino también en lo social, tecnológico y político. De acuerdo con esto, la gestión estratégica, se ratifica es la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Cuando se planifica para el logro de los objetivos y metas empresariales temiendo en cuenta probables variantes competitivas, la capacidad predictiva del equipo estratégico puede ejercer un gran impacto en el mejoramiento de la eficiencia mientras favorece la adaptabilidad.

La figura 2. Muestra el modelo de planificación estratégica desarrollado por Arosemena y Alexander, este modelo permite a los integrantes del equipo gerencial y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos.



**Fig.2** Modelo de Planificación Estratégica de Arosemena y Alexander.

El modelo contempla los pasos a seguir basados en preguntas que surgen a nivel gerencial:

- Lo que queremos lograr traduce las aspiraciones de la gerencia y favorece establecer objetivos pertinentes a lo que se aspira obtener.
- El cómo se va a lograr establece la ruta estratégica que permitirá alcanzar lo planeado.
- La parte relacionada a determinar cómo se sabe si se ha logrado lo planeado hace que la gerencia establezca métricas basados en indicadores claves de desempeño que reflejaran la realidad de manera objetiva.
- Lo relativo al cómo lo vamos a mejorar conlleva las acciones a tomar para fortalecer acciones que resultaron exitosas para la empresa o redimensionar las que no lo fueron.

Este modelo se complementa con el modelo de flujo estratégico presentado en la figura 1. El mismo es el resultado de conversaciones informales con gerentes de diversas industrias a los cuales se les pidió que, de manera honesta, expresaran sus inquietudes e incertidumbres

relacionadas al logro de metas organizacionales. Estas conversaciones resultaron ser de inmenso valor para los autores.

## CONCLUSIONES

Para lograr en tiempos de crisis una buena eficiencia empresarial, la clave para las organizaciones ha sido la ejecución de la planificación estratégica. Un factor clave en el futuro de toda organización radica en los cambios oportunos que se realicen, en la planeación y las estrategias; las mismas son el puente entre el presente y el futuro. Es a través de esto pueden obtener resultados favorables tanto a corto como mediano plazo.

La planificación estratégica es mucho más que un proceso de previsión exige plantear objetivos y metas claras durante periodos determinados con el fin de alcanzar resultados favorables y acercar a la organización a la situación futura planeada. La crisis que ha ocasionado la pandemia de COVID-19 disminuirá con el tiempo y la población comenzará a retomar su vida con una nueva normalidad, estos hechos nos han marcado por todo el tiempo de cuarentena, lo aprendido y lo aceptado es una muestra que la vida es tan vulnerable y que este tipo de escenarios vienen a romper paradigmas y sociedades en todos los aspectos.

Un factor clave que han utilizado las organizaciones en tiempos de crisis ha sido el ayudarse con las TICs o tecnologías de la información y la computación, con el propósito de provocar cambios estructurales con el propósito mantener la productividad. Reingeniería organizacional, con el fin de reducir los costos y activos, para aminorar el impacto de la baja en ventas y utilidades.

El Balanced Scorecard o tablero de mando integral, permite traducir la visión de una organización y mejorar la gestión de la información, es una forma estructurada y lógica de ayudar a garantizar que todas las áreas de la organización estén cubiertas de una manera fácil de entender

El modelo de planificación estratégica desarrollado por Arosemena y Alexander permite a los integrantes del equipo gerencial y a los colaboradores comprender con más facilidad el proceso ya que los enfoca en puntos clave de la formulación, implementación y control de la planeación a nivel estratégica. El mismo favorece también su aplicabilidad a los niveles de planeación táctica y operativa al momento de formular la cascada de objetivos y se complementa con el modelo de flujo estratégico planteado por los mismos autores, permitiendo con su implementación conjunta, una visión estratégica holística a la gerencia organizacional.

Strategic Learning and Strengthening in Business Organization (Cuadro de mando integral: herramienta clave para el aprendizaje estratégico y el fortalecimiento de la organización empresarial). *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*.

Zhaoa, M. (2020). Cytokine storm and immunomodulatory therapy in COVID-19: Role of chloroquine and anti-IL-6 monoclonal antibodies. *Int J Antimicrob Agents*.

## BIBLIOGRAFÍA

Cavaleri, S., & Shabana, K. (2018). Rethinking sustainability strategies. *Journal of Strategy and Management*.

García Guiliány, J. E., Duran, S. E., Cardeño Pórtela, E., Prieto Pulido, R., García Calí, E., & Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: Etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad.

Guevara, L. R., & Pérez, D. V. (2021). Gerencia Integral, tipos de liderazgos y su relación: Caso de estudio en el contexto empresarial local. *Digital Publisher CEIT*, 6(3), 107-121.

King, S. (2020). Perspective Covid-19 and the Need for Health Care Reform. *New England*.

Ozili, K., & Thankom, A. (2020). Spillover of COVID-19: Impact on the Global Economy.

Pazmiño Gavilánez, W., Merchán Jacome, V., & Jiménez Rendon, E. (2020). Planificación estratégica y su impacto ante la crisis del Covid-19. *RECIAMUC*, 4(3), 167-182. doi:10.26820/reciamuc/4.(3).julio.2020.167-182

Vega Falcón, V., Navarro Cejas, M., Cejas Martínez, M. F., & Mendoza Velazco, D. J. (2020). Balanced Scorecard: Key Tool for