Capítulo XX

Conceptos de Planificación

Conceptos de planificación

Tabla de contenido

1.- ¿Qué es planificación? 331
2.- Conceptos básicos 332
2.1.- Niveles de planificación 332
2.2.- Misión, visión y objetivos 334
2.3.- Estrategia 335
2.4.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas 336
2.5.- Factores claves del éxito 336
3.- Planificación estratégica 336

Conceptos de planificación

1.- ¿Qué es planificación?

Desde la publicación de los trabajos de Frederick Taylor -1856 -1915- y Henry Fayol -1841 -1925-, muchos autores han presentado diversas definiciones de los procesos administrativos que se cumplen en una empresa. En particular, Fayol definió cinco grandes procesos:

- ***PLANEAR***

  Visualizar el futuro y trazar el programa de acción.

- ***ORGANIZAR***

  Construir tanto el organismo material como el social de la empresa.

- ***DIRIGIR***

  Guiar y orientar al personal.

- ***COORDINAR***

  Ligar, unir y armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos.

- ***CONTROLAR***

  Verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

A través del tiempo, se han complementado o refinado estas definiciones, algunos autores afirman que los procesos son: Planificación, Organización, Integración, Dirección y Control; otros mencionan sólo Planificación, Organización, Ejecución y Control; finalmente, existen autores que, como Luther Gulick , amplían la lista afirmando que los procesos son: Planificación, Organización, Asesoría, Dirección, Coordinación, Información y Elaboración de Presupuesto.

Sea cual sea la concepción que se tenga de los procesos administrativos, no cabe duda que todos los autores coinciden en que uno de los procesos fundamentales es la planificación o planeación.

Planificar puede definirse como el proceso de fijar el conjunto de objetivos a ser alcanzados por una organización y las acciones que deberán ser tomadas para alcanzarlos, con base en un conjunto de suposiciones respecto al futuro. Generalmente, durante el proceso de planificación se consideran diferentes objetivos y cursos de acción alternativos y se selecciona la mejor alternativa.

Dentro de este concepto, es importante destacar los siguientes elementos:

- Futuro: El proceso de planificación trata de prever situaciones futuras y de anticipar hechos inciertos, con el fin de señalar las actividades que deberán ser cumplidas y prepararse para atender posibles contingencias.
- Objetivos: El aspecto medular del proceso de planificación es el establecimiento de los objetivos y los resultados que se espera obtener.
- Alternativas: Al planificar se determinan diversos caminos, formas de acción y estrategias, para conseguir los objetivos.
- Elección: El proceso de planificación incluye la determinación, el análisis y la selección de la alternativa más adecuada.

Es importante destacar que el proceso de planificación no sólo busca determinar objetivos y cursos de acción, sino que también incluye la definición del marco de actuación, en términos de supuestos, hipótesis, normas, políticas, lineamientos y criterios para fijar prioridades.

Así pues, podríamos resumir diciendo que planificar es el proceso de definir los objetivos, los resultados esperados y el marco de actuación de una empresa.

2.- Conceptos básicos

2.1.- Niveles de planificación

Existen diferentes niveles de planificación o tipos de planes; dependiendo del alcance o del horizonte de planificación, podemos tener:

- Planes Estratégicos

  Son planes cuyo horizonte es el largo plazo, entre 3 y 10 años, en los que se establecen los lineamientos generales para la definición de los demás planes -tácticos y operativos-. Normalmente, los planes estratégicos son diseñados por los ejecutivos de mayor nivel dentro de la jerarquía de la empresa

y su propósito es definir la dirección que deberán seguir todas las actividades del negocio.

- Planes Tácticos

  Los planes tácticos son más específicos, normalmente, definen el marco de actuación particular de un área del negocio, una división o un departamento. Estos planes deben estar alineados y subordinados al plan estratégico; normalmente, su horizonte es menor, entre 1 y 3 años.

  Los ejecutivos del área son los encargados de definir los planes tácticos, con el fin de darle viabilidad a los objetivos estratégicos de la empresa, dentro del ámbito de su competencia o área del negocio.

- Planes Operativos

  Los planes operativos son planes cuyo horizonte es el corto plazo, 1 año, que se formulan dentro de parámetros establecidos por los planes tácticos y estratégico. Tienen como función formular y asignar proyectos y actividades detalladas, que deberán ser ejecutadas por el nivel operativo del negocio. Normalmente, cada unidad organizativa formula sus planes operativos y este plan constituye la base para cuantificar y justificar sus requerimientos de recursos o presupuesto.

Es importante observar que el ámbito de la planificación estratégica difiere del de la planificación operativa:

- Lo estratégico incluye:
  - Una visión de futuro y una definición de las variables cruciales para alcanzarlo con éxito.
  - Una visión integral del desempeño de la organización dentro de su industria o sector de actividad.
  - Un propósito de excelencia y de posicionamiento dentro de dicho sector y frente a la comunidad.
- Lo operativo incluye:
  - Una visión de las unidades particulares de la organización.
  - La atención de los problemas y el desempeño del presente o del corto plazo.

- Una búsqueda de la eficacia y eficiencia de las tareas, con el propósito de mejorar la calidad y maximizar los resultados.
- La coordinación entre unidades operativas.

2.2.- Misión, visión y objetivos

A continuación queremos presentar algunos términos que nos permitirán expresar mejor lo que es un plan estratégico:

- La Misión de una empresa o de una unidad organizativa define su razón de ser y establece, en forma general, su propósito y sus políticas.
- La Visión de una empresa o de una unidad organizativa define la forma en que desea verse en un plazo determinado, cómo funcionaremos, cómo estaremos organizados, cómo será nuestro personal, cómo queremos ser vistos.
- Los Objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cualitativa y cuantitativamente, para ser cumplidos dentro de un período específico.

  Por lo regular, los objetivos se relacionan con líneas de productos y servicios, mercados, ventas, utilidades, rendimiento de las inversiones, participación en el mercado. Al fijar los objetivos, como puede ser "aumentar la participación en el mercado", también se establecen las grandes líneas de acción para lograrlo: "a través de grandes inversiones en la infraestructura de fabricación, que a su vez requerirán de incorporación de nuevos inversionistas", o "a través de un aumento en la productividad de las plantas", o "a través de una reducción en los márgenes de ganancia, para reducir precios y mejorar la calidad".

De acuerdo con el horizonte para el cual se establecen los objetivos, éstos pueden ser:

- Objetivos Estratégicos: comprenden toda la empresa y se establecen para el largo plazo.
- Objetivos Tácticos o Departamentales: Se refieren a un área o departamento de la empresa, se subordinan a los objetivos estratégicos y se establecen para el corto o mediano plazo.

- Objetivos Operativos: Se establecen para el nivel operativo de la empresa y son a corto plazo. Se determinan dentro del marco de los objetivos tácticos y obviamente de los estratégicos.
- Algunos autores hacen una distinción entre objetivos y metas. Para ellos las Metas constituyen objetivos muy específicos, normalmente cuantificables, que deberán ser cumplidos dentro de un período dado. Una meta establece la operacionalización de uno o más objetivos estratégicos. Ejemplo de metas son: Incrementar las ventas en un 30 %, reducir el ciclo de venta a 90 días, mejorar las condiciones laborales y la moral de los empleados para reducir el ausentismo a 1,5 % de los días laborables, adoptar nuevas tecnologías para mejorar la calidad de la producción y reducir los costos en un 15 %.

2.3.- Estrategia

El diccionario de la lengua española define Estrategia como el “Arte de dirigir las operaciones militares”, o “Arte, traza para dirigir un asunto” o “En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento”. En el ámbito de los negocios, podemos concebir que una Estrategia es el conjunto de lineamientos generales que dirigen la acción de la empresa, estableciendo los diversos caminos para llegar a cumplir sus objetivos.

En su libro “The Art of Strategic Planning for Information Technology”, Bernard H. Boar señala: “la lucha eterna de los negocios es la lucha por lograr ventajas. Aquel que tiene más ventajas es el que gana, aquel que tiene menos pierde. La estrategia es la incesante búsqueda de ventajas”.

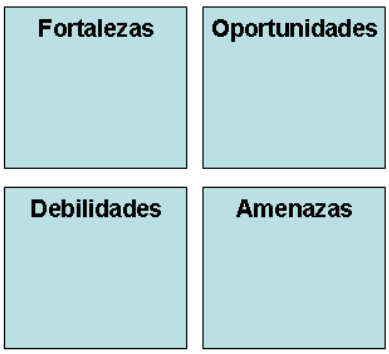
Una estrategia:

- Define productos, servicios, segmentos de mercado, canales de distribución, formas de financiamiento, tamaño y criterios de diseño para la organización, imagen que se desea proyectar, criterios para la adopción de tecnología, desarrollo de los recursos humanos, etc.
- Sirve como base para lograr los objetivos y tomar las decisiones.
- Facilita la toma de decisiones al evaluar las alternativas, eligiendo aquella de la que se esperan mejores resultados.
- Establece alternativas, previendo contingencias.

- Las Políticas son guías para orientar la acción; son lineamientos generales que deben ser observados al tomar decisiones; son criterios generales de ejecución que deben aplicarse en el cumplimiento de los objetivos y en la implementación de las estrategias.

2.4.- Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

El Análisis F.O.D.A. -análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas- es un ejercicio analítico que interrelaciona las situaciones que se consideran positivas y negativas del entorno externo -denominadas oportunidades y amenazas- con las situaciones positivas y negativas del entorno interno -denominadas fortalezas y debilidades-, de manera tal que puedan ponerse en perspectiva los asuntos cruciales, para que la misión sea cumplida y la visión sea haga realidad.



2.5.- Factores claves del éxito

Los Factores Claves del Exito son aquellas áreas en las que la obtención de resultados satisfactorios asegurarán el cumplimiento exitoso de los objetivos, por lo que requieren especial atención. Por ejemplo, para una empresa fabricante de software los factores críticos del éxito pueden ser:

- Calidad de los folletos de venta y los instructivos para el usuario
- Rapidez en la solución de las fallas reportadas por los clientes
- Facilidad de uso de los productos
- Soporte Técnico a nivel internacional

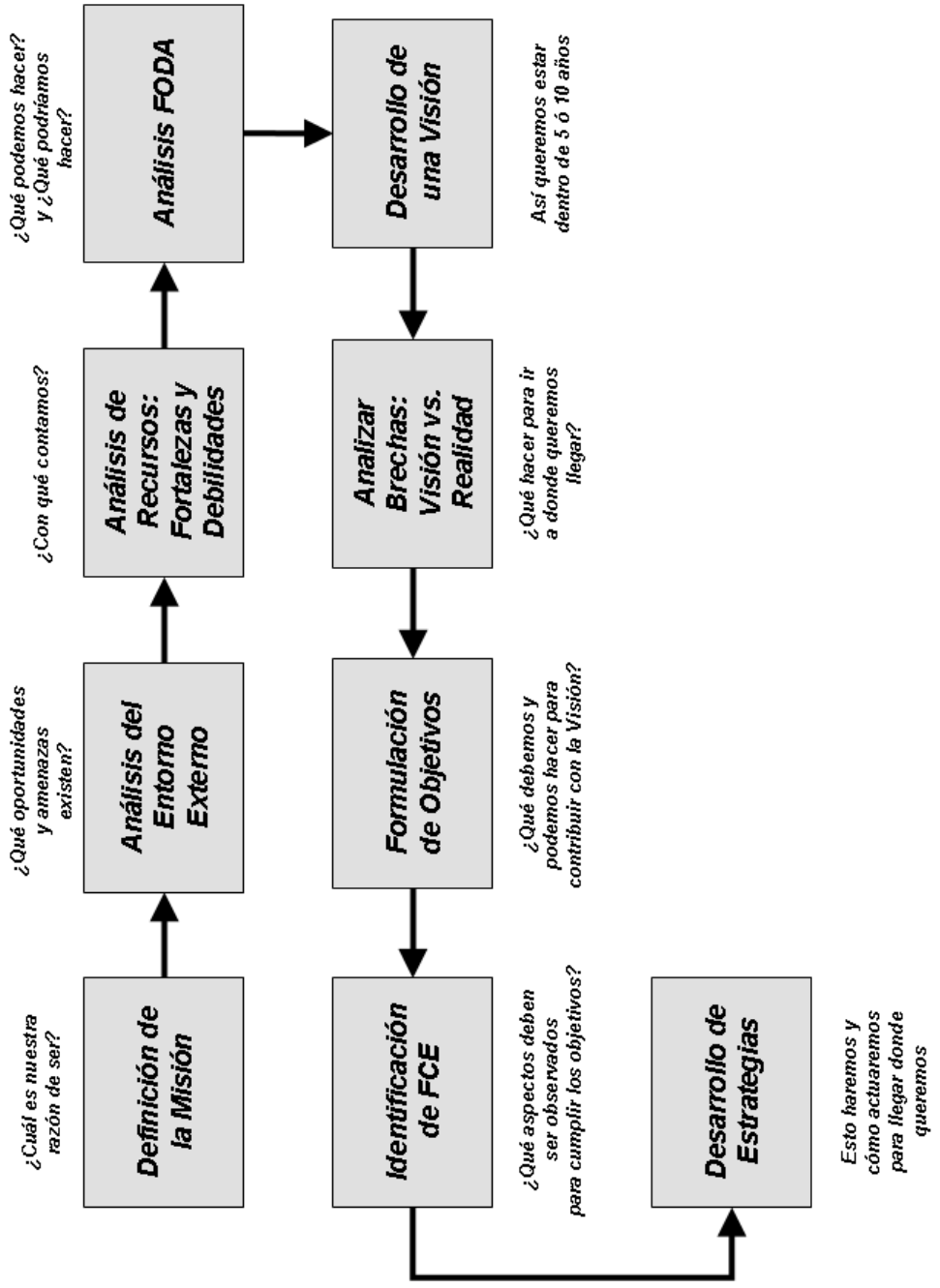
3.- Planificación estratégica

Dado que no es el propósito de esta publicación, no entraremos en detalles acerca del proceso de planificación estratégica del negocio; sin embargo, con el fin de presentar un marco conceptual amplio para el tema de planificación de TI, hemos considerado conveniente puntualizar algunos aspectos relevantes de una planificación estratégica.

En líneas muy generales, un ejercicio de planificación estratégica pasa por varias etapas:

1. Definir claramente la misión de la organización.
2. Analizar el entorno externo, para identificar oportunidades y amenazas.
3. Analizar el entorno interno o los recursos disponibles, para identificar las fortalezas y debilidades.
4. Contrastar las oportunidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para definir ambas cosa: ¿qué podría hacerse? y ¿qué puede hacerse?
5. Desarrollar una Visión que ponga en perspectiva dónde queremos estar dentro de 5 ó 10 años
6. Analizar las brechas que permitan contrastar la visión con la realidad, con el fin de determinar qué cosas deberemos hacer para ir a donde queremos llegar.
7. Formular los objetivos, estableciendo qué debemos y podemos hacer para darle viabilidad a la Visión.
8. Identificar los factores claves de éxito, para establecer todos aquellos aspectos que deberán ser cuidadosamente observados, para alcanzar los objetivos.
9. Desarrollar las estrategias, estableciendo: “Esto haremos y cómo actuaremos para llegar donde queremos”

Cabe señalar que no todos los autores están de acuerdo en definir primero la misión o la visión; sin embargo, gran cantidad de autores consideran que el primer paso debe ser definir la razón de ser, esto es, la misión de la organización. La realidad es que en el proceso de definir la misión y la visión, el debate de conceptos e ideas debe generar definiciones precisas de cuál es el propósito de la organización y hacia dónde se desea llevar.


¿Cuál es nuestra razón de ser?
Definición de la Misión
¿Qué oportunidades y amenazas existen?
Análisis del Entorno Externo
¿Con qué contamos?
Análisis de Recursos: Fortalezas y Debilidades
¿Qué podemos hacer? y ¿Qué podríamos hacer?
Análisis FODA
Desarrollo de una Visión
Así queremos estar dentro de 5 ó 10 años
Analizar Brechas: Visión vs. Realidad
¿Qué hacer para ir a donde queremos llegar?
Formulación de Objetivos
¿Qué debemos y podemos hacer para contribuir con la Visión?
Identificación de FCE
¿Qué aspectos deben ser observados para cumplir los objetivos?
Desarrollo de Estrategias
Esto haremos y cómo actuaremos para llegar donde queremos

La estructura del plan estratégico puede variar según los propósitos, estilos de comunicación y cultura de cada organización. Sin embargo, una lista típica del contenido de este tipo de documentos podría ser la siguiente:

1. Introducción
   - Justificación del proceso de planeación estratégica
   - Participantes
   - Alcances del plan y horizonte de planificación
2. Misión
   - Declaración de la misión
   - Opcionalmente, un anexo que contenga una declaración de los valores de la organización.
3. Visión
   - Declaración de la visión
4. Análisis FODA
   - Descripción de las oportunidades y amenazas identificadas en el entorno externo
   - Descripción de las fortalezas y debilidades identificadas en el entorno interno
   - Matriz FODA
5. Asuntos estratégicos
   - Factores claves de éxito
   - Descripción de cada factor
6. Estrategias
   - Objetivos y metas.
   - Definición de productos, servicios, segmentos de mercado, canales de distribución, formas de financiamiento, tamaño y criterios de diseño para la organización, imagen que se desea proyectar, criterios para la adopción de tecnología, desarrollo de los recursos humanos, etc.
   - Políticas, lineamientos y criterios generales de ejecución que deberán aplicarse en el cumplimiento de los objetivos y en la implementación de las estrategias.

El plan estratégico representa un eje de acción para la empresa, en todos sus aspectos medulares: cartera de negocios, productos, servicios,

mercados, fijación de precios, canales de distribución, organización, recursos humanos, tecnología, este eje de acción establece el marco que le dará estructura y consistencia a las decisiones cotidianas, alineándolas a la misión y visión.

Las estrategias están:

- Dirigidas a robustecer las fortalezas y crear o aprovechar las oportunidades, a superar las debilidades y evitar o reducir las amenazas.
- Centradas en la atención de asuntos críticos y en el robustecimiento de las competencias de la organización.

El plan estratégico, para cada tema, responde las siguientes interrogantes:

- Cuáles son las líneas de acción que se cumplirán.
- Cuáles son las barreras u obstáculos que dentro y fuera de la organización impiden llevar a cabo esas líneas de acción.
- Qué acciones concretas materializarán esas líneas generales de acción y permitirán superar las barreras que impiden su realización.
- Qué acciones operativas y medidas específicas deben tomarse y en qué períodos -inmediatas, el próximo año o en dos años- para desarrollar las estrategias.
- Quiénes deben responsabilizarse de supervisar o llevar a cabo las acciones.
- Qué recursos y herramientas requieren los responsables de la instrumentación de la estrategia para tener éxito
- Cuáles son los indicadores de desempeño y de resultados que permitirán medir los avances y el éxito de la estrategia.

Es importante observar que, las estrategias no son o no incluyen necesariamente acciones nuevas, diversas e independientes, que se sobreponen a las acciones normales de una organización -a sus actividades medulares y a sus actividades de soporte administrativo-. Las estrategias, en realidad, son nuevas formas de estructurar, ordenar, articular y llevar a cabo las operaciones que ya tienen lugar en la organización -financieras, de investigación, de producción, administrativas, etc.- con el fin de orientarlas en forma más clara y sistemática hacia la materialización de la visión y al cumplimiento de los objetivos considerados estratégicos.

Más que acciones nuevas y adicionales, las estrategias constituyen lineamientos para hacer las cosas de otra forma, orientándolas al logro de las nuevas metas. Sin embargo, en algunos casos, las estrategias pueden incluir acciones nuevas; como puede ocurrir, en aquellos casos en que se requiere incorporar nuevos bienes o servicios a la cartera de negocios, o cuando la actividad de la competencia o el entorno externo impone la necesidad de buscar nuevos canales de distribución, o de llevar a cabo reestructuraciones, o de desarrollar nuevas normas o procesos administrativos.