

Tema 6. Planeación

Introducción

Tal vez conozcas una caricatura de Quino, creador de Mafalda. En la imagen aparece una barca en medio del mar con ocho ejecutivos, sólo uno rema, los otros siete van muy cómodos, vestidos con traje negro y corbata.

El tripulante que va al frente se ve cansado y para de remar. Los demás lo ven con cara de pocos amigos, otros de susto y el segundo en la fila le dice: “¿Cómo que no rema más?... ¡Me extraña, Fernández! ¿Estamos o no estamos todos en la misma barca?”

Esto mismo sucede en una organización. Imagina que toda la organización es un gran barco, su tripulación está formada por sus empleados, su capitán es el director general o el consejo; el mar es el mercado, la economía, leyes, reglamentaciones y todos los elementos del entorno que desde adentro no se pueden controlar. En el mar hay otros barcos a la caza de los clientes, que son los peces. Todos los que están dentro del barco tienen que remar en la misma dirección para llegar a la meta y es por esto que es necesario planear el destino final y las estrategias para llegar a él. Si uno deja de remar la carga es más pesada. Todos los empleados están en el mismo barco, su organización.

En este tema trataremos la función de planeación, el primer paso del proceso administrativo y una de las funciones más importantes del gerente.

Subtema 1. Planeación: concepto e importancia

Las decisiones deben ser tomadas con un fin específico y teniendo un objetivo en mente, no es válido tomar una decisión simplemente por decidir y no se debe menospreciar la relevancia decidir el “no hacer nada”. Lo importante es tener bien definida y estructurada la manera en que ésta se implementará la decisión y con ello nos referimos a la planeación.

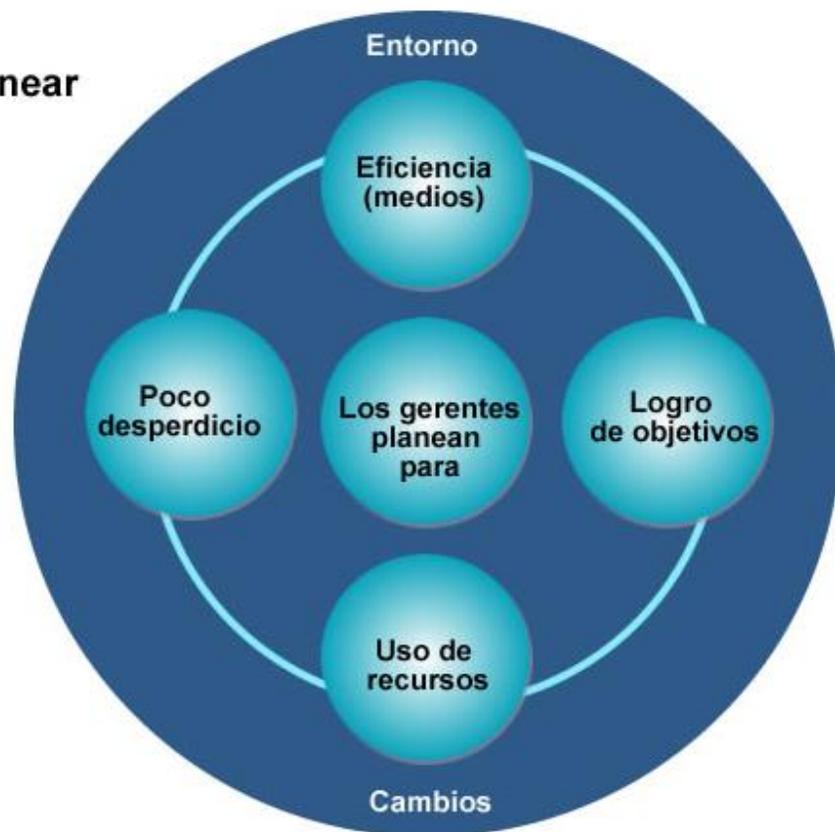
Derechos Reservados, ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C., 2014.



Imagen tomada de:
<http://sobrehistorieta.wordpress.com/2012/01/20/gus-tavo-sala-y-la-tira-de-la-polemica/>
Solo con fines educativos.

La **planeación implica** de acuerdo con Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013), “**definir los objetivos o las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr esas metas y jerarquizar los planes trazados para integrar y coordinar las actividades. Tiene que ver con los fines (qué se va a hacer), así como los medios (cómo hacerlo)**”. Pero... ¿para qué necesitamos planear formalmente? La planeación es el punto de partida para el uso eficiente y efectivo de los recursos de la organización y también para ayudarnos a ver el punto al que nos dirigimos, ayudarnos con la administración del cambio, minimizar desperdicios y desarrollar estándares de medición.

Razones para planear



Adaptado de Robbins, Decenzo y Coulter (2013).

Es importante que los administradores realicen todas estas actividades ya que son las **bases** que proporcionan dirección a los gerentes y empleados; reducen la incertidumbre y permiten que los gerentes visualicen a futuro y lo que desean realizar; minimizan el desperdicio y la redundancia tanto de recursos como de procesos e información, pero sobre todo **establecen los objetivos** o los estándares que se utilizarán para controlar y evaluar el **desempeño de la empresa**.

Por ejemplo imagina que desees comprar un nuevo programa de computación para los puntos de venta de tu empresa. Deberás comenzar toda tu búsqueda indicando qué tipo de programa desees (contabilidad, ventas, inventario, etc.); qué desees obtener de este programa (registrar ventas, registrar ventas + monitorear inventarios, registrar ventas + análisis de ventas, etc.) y en cuánto tiempo esperarías tener el programa implantado en todos los puntos de venta (3 meses, 6 meses, 1 año, etc.).

Con todos estos factores puedes entonces determinar cuál será el programa más adecuado. Si no cuentas con los recursos necesarios (económicos, técnicos, humanos, etc.), entonces deberás determinar el plan de acción que seguirás para adquirirlos; también bajo una ventana de tiempo programada; sin todos estos elementos te sentirías perdido en la búsqueda de tu objetivo y al mismo tiempo tampoco sabrías de qué manera continuar en la dirección correcta.

Aunque esto sea sólo un ejemplo, desde la perspectiva de una empresa, realizar una buena y correcta planeación favorecerá la obtención de buenos resultados financieros. En caso de que los resultados no sean favorecedores será necesario revisar la planeación para mejorarla.

De manera básica, toda empresa comienza con dos elementos claves que son su **visión** y su **misión**.

La **visión** se puede entender como una afirmación clara que muestra hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, considerando la evolución e impacto de nuevas tecnologías, necesidades y expectativas de los clientes, condiciones del mercado, etc.

Por otro lado, la **misión** es el motivo o razón de existir de una empresa, lo que pretende hacer y para quién lo va a hacer; es estipulada a un menor plazo que la visión pero mayor que los objetivos de la empresa, por esto es altamente influenciada por diversos factores internos u externos.

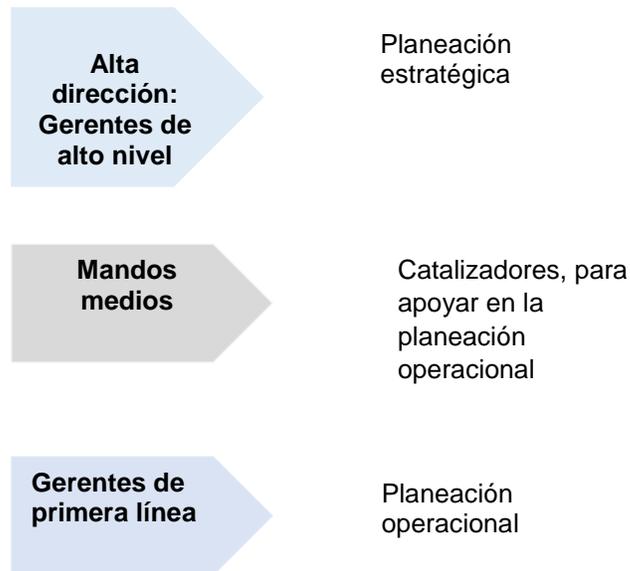
Toda organización requiere definir sus **objetivos (metas) específicos y generales** que son entendidos como los resultados que la empresa espera obtener como un todo (objetivos generales) y en áreas o departamentos particulares (objetivos específicos).

Es importante recalcar que todos estos objetivos deberán ser realistas, alcanzables y atados a un marco de tiempo. No puedes definir un plan de acción sin saber hacia dónde te diriges, así como no puedes comenzar a viajar sin saber a dónde quieres llegar.

Existen **diversos tipos de planes**: a corto o largo plazo, concretos o direccionales, de uso único o permanente, o bien **planes estratégicos**, éstos se aplican a toda la organización y de manera general le indican el rumbo a seguir. Por otro lado, si se trata solamente de un plan en un área operativa específica, entonces considera que se trata de un **plan operacional**.

En pocas palabras, de acuerdo con el nivel de la organización será el **tipo de planeación** que se requerirá, como se observa en la siguiente figura.

Planeación estratégica y operacional en la empresa



Planeación estratégica y operacional en la empresa. Tomado de Robbins, et al. (2013).

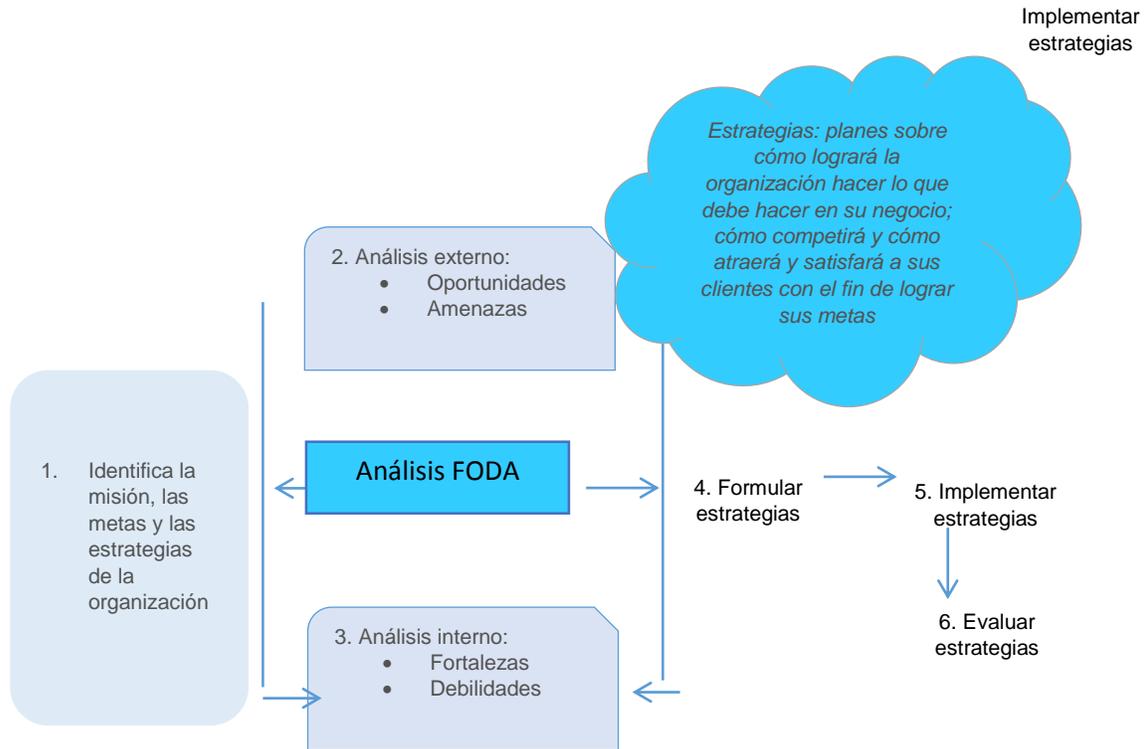
Como puedes observar, es responsabilidad de los niveles superiores dirigir el curso de la empresa. De esta manera los planes estratégicos se comparten hacia abajo a los mandos medios que actúan como catalizadores para apoyar en la planeación operacional que dará pie al logro de objetivos.

Entonces, la **planeación estratégica** es una pieza fundamental para la guía de toda la empresa y la base de los objetivos de todas las áreas que la conforman.

Subtema 2. Planeación, administración estratégica y estrategia corporativa

Ahora que has diferenciado la importancia de la planeación estratégica y operacional, es necesario llevar esto un paso más adelante considerando la **administración estratégica** que **se refiere** a las actividades que los gerentes realizan para poder desarrollar todas las estrategias de la organización; involucra todas las funciones básicas de la administración (planeación, organización, dirección y control) considerando el modelo de negocio de la empresa para poder obtener un producto que sea a la medida y adecuado para cada empresa; dicho en palabras de Robbins, et al. (2013): “es lo que los gerentes hacen para desarrollar las estrategias de una organización, tales como competirá con éxito y cómo atraerá y satisfará a sus clientes con el fin de lograr sus metas”.

En el siguiente esquema puedes ver el **proceso de la administración estratégica**:



Paso 1. Identificación de la misión, metas y estrategias actuales de la organización:

Notarás con el diagrama anterior que es importante que se **conozca la misión, metas y estrategias** de la organización para poder saber la dirección de la misma. Por esta razón en la mayoría de las empresas encontrarás diversos letreros donde se hacen públicos todos estos elementos a los integrantes de la organización para que puedan estar alineados con la empresa.

La declaración de la misión debe responder a las preguntas relacionadas con:

Clientes	¿Quiénes son los clientes de la empresa?
Mercados	¿Dónde compite geográficamente la empresa?
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	¿La empresa está comprometida con el crecimiento y la estabilidad financiera?

Innovación con propósito de vida.

Filosofía	¿Cuáles son las creencias, los valores y las prioridades éticas de la empresa?
Preocupación por la imagen pública	¿Qué tan sensible es la empresa a los temas sociales y ambientales?
Productos o servicios	¿Cuáles son los principales productos o servicios de la empresa?
Tecnología	¿La empresa está actualizada tecnológicamente?
Autoconcepto	¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la empresa y cuáles son sus competencias centrales?
Preocupación por los empleados	¿Son los empleados un activo valioso para la empresa?

¿Qué incluye una declaración de misión? Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Paso 2. Realizar análisis externo

En este paso se revisa qué está sucediendo en el entorno externo de la organización, ¿qué está haciendo a la competencia?, ¿cómo están las variables económicas?, ¿qué cambios hay en la tecnología?, ¿qué próximas leyes podrían afectar a la organización? Se deben analizar todos los componentes del entorno que revisamos en el Módulo 1 de este curso para identificar las tendencias positivas (Oportunidades) y las tendencias negativas (Amenazas). Este entorno está fuera del control de la organización.

Paso 3. Realizar análisis interno:

En este paso se analiza en qué situación se encuentran las capacidades y los **recursos de la organización** que según Robbins, et al. (2013), “son todos aquellos activos (financieros, físicos, humanos e intangibles) que utiliza para desarrollar, fabricar y entregar productos a sus clientes; son lo que tiene la organización”. Por otro lado, las capacidades son “sus habilidades o capacidades para llevar a cabo las actividades necesarias en su negocio”. Con esto se identificarán las áreas en que se pueden mejorar (Debilidades) y las áreas positivas (Fortalezas) de la organización.

Análisis FODA:

Es la combinación de los análisis externo e interno para llegar al desarrollo de estrategias:



Imagen del autor (2014).

Paso 4. Formular estrategias

En este paso se lleva a cabo con base en los resultados del Análisis FODA, dando como resultado estrategias corporativas, de negocio y funcionales; las abordaremos más adelante.

Paso 5. Implementar estrategias

En este paso la implementación de las estrategias es quizá el menos llevado a cabo del proceso y es que implica el esfuerzo aterrizado a la realidad. Sin ejecución no lograrán las metas.

Paso 6. Evaluar resultados

En este paso las desviaciones entre lo esperado y lo que se ha logrado nos permitirán dar respuesta a preguntas tales como ¿qué tan eficaces han sido nuestras estrategias?, ¿qué ajustes se deben de llevar a cabo?

Los tipos de estrategia

La **estrategia corporativa** según Robbins, et al. (2013), es aquella que “especifica en qué tipo de negocio está una empresa o en cuál desea estar y qué desea hacer en ese negocio”. Por ejemplo, el Grupo Bimbo comparte su estrategia corporativa en su página *web*.

La estrategia general de Grupo Bimbo está basada en su misión corporativa, esto es, en el desarrollo del valor de sus marcas y fundamentalmente, en el compromiso de ser una compañía altamente productiva y plenamente humana así como innovadora, competitiva y orientada a la satisfacción total de sus clientes y consumidores, líder a nivel internacional en la industria de la panificación y con visión de largo plazo.

Para fortalecer la misión y estrategia general de Grupo Bimbo existen estrategias particulares, las cuales se describen a continuación:

- Calidad y precio
- Servicio a clientes
- Aprovechamiento de sinergias y consolidación operativa
- Desarrollo del valor de las marcas
- Apoyo a los insumos estratégicos
- Crecimiento y consolidación de operaciones internacionales

Información obtenida de grupo Bimbo. Solo para fines académicos. Recuperada de:
http://www.mzweb.com.br/grupobimbo/web/conteudo_es.asp?idioma=0&tipo=30064&conta=47

La estrategia corporativa puede ser de tres formas: para crecer, estabilizarse o renovarse, a continuación se explican.

Tipos de estrategias corporativas

Crecimiento	La organización expande el número de mercados que atiende o los productos que ofrece ya sea a través de su (s) empresa (s) actual (es) o de una o varias nuevas empresas.	A través de: 1. Concentración: se concentra en su negocio principal y aumenta su número de productos. Por ejemplo, una embotelladora de refresco de cola se concentra en su negocio y crece aumentando sus líneas de productos a té embotellado. 2. Integración vertical: hacia delante o hacia atrás o en ambos sentidos.
--------------------	---	--

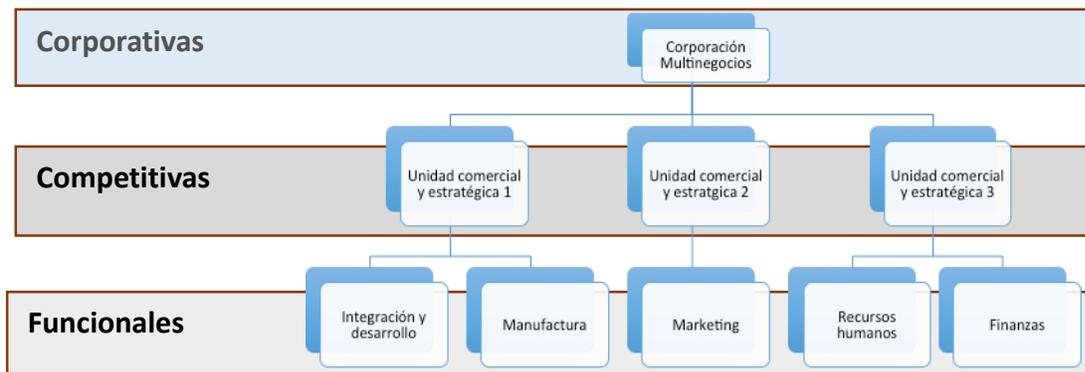
		<p>Por ejemplo, Apple tiene tiendas minoristas para distribuir su producto; esto es integración hacia delante.</p> <p>3. Integración horizontal: crecer a través de combinarse con sus competidores.</p> <p>Por ejemplo, Bimbo crece a través de la compra de sus competidores.</p>
Estabilidad	Es la estrategia en la que una organización continúa haciendo lo que hace.	<p>La organización continua haciendo lo mismo, atiende a los mismos clientes, con los mismos canales de distribución; no crece pero se mantiene.</p> <p>Por ejemplo, antes de su <i>boom</i> tecnológico, el iPod, Apple tuvo que realizar una estabilización para poder conservar su mercado y enfocarse en sus áreas fuertes para que esto le permitiera tener un piso firme antes del gran paso a la gran innovación tecnológica.</p>
Renovación	La organización intenta solucionar el mal desempeño organizacional.	<p>A través de:</p> <p>1. Estrategia de recorte, para corregir problemas de desempeño menores.</p> <p>2. Estrategia de cambio radical, se hacen recortes y reestructuración de operaciones organizacionales.</p> <p>Por ejemplo, Viva aerobús en un inicio tuvo que reevaluar su oferta inicial de rutas haciendo ciertos recortes con el fin de ayudar a la empresa a seguir adelante.</p>

Tipos de estrategias corporativas. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Subtema 3. ¿Cómo establecen los gerentes sus metas y desarrollan sus planes?

La **estrategia corporativa** está en la punta de la pirámide; toda esta información deberá ser difundida hacia la base de la pirámide. A partir de esta idea puedes enfocarte a los **otros dos tipos de estrategias** encontrados dentro de las empresas que, como puedes ver en el siguiente diagrama, también dependen de la estructura de la organización como lo hacían los tipos de planeación:

Estrategias en la organización



Estrategias en la organización. Adaptado de Robbins, et al. (2013).

Estos tres tipos de estrategias deben alinearse hacia las mismas metas. La **estrategia corporativa** determina qué es lo que llevará a cabo la organización. Una vez que es definida es necesario que se presenten las **estrategias competitivas** que permitan explotar de una forma adecuada las fortalezas y oportunidades que tiene la organización y minimizar las debilidades, así como lidiar con las amenazas.

A partir de este punto es necesario determinar la forma en que las áreas de la organización llevarán a cabo sus actividades, esto es a través de las **estrategias funcionales** que serán el motor que impulsará a la organización al logro de sus metas.

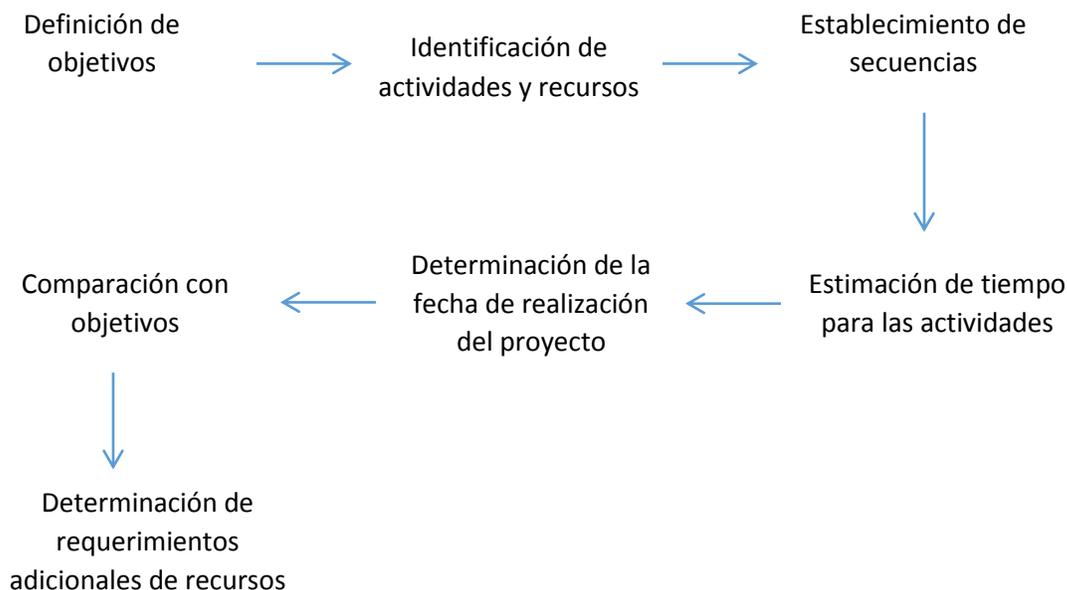
Administración de proyectos y planeación de escenarios

Conforme las empresas van creciendo cada vez se ven más y más involucradas en diversos proyectos por lo que es importante que desde un inicio se contemple esta posibilidad y se defina la manera en que buscará ejecutar cada uno de ellos, pero visualizando cuidadosamente los posibles escenarios de éxito o fracaso que pudiesen surgir.

En ocasiones puedes ser el responsable de algún proyecto en la empresa y podrías pensar que tienes todas las posibles opciones consideradas y determinadas de manera específica para poder lograrlo de manera exitosa; pero es durante la ejecución que te topará con obstáculos o algún elemento no planeado que altera la idea original del proyecto, y es nuestro deber el estar preparados para poder tomar las acciones necesarias y pertinentes.

“La **administración de proyectos** es la tarea de realizar las actividades de un proyecto en tiempo, con el presupuesto disponible y de acuerdo con las especificaciones” (Robbins y Coulter, 2009); para ello existe un proceso:

Proceso para la administración de proyectos



Proceso de la administración de un proyecto. Adaptado de Robbins y Coulter (2009).

Como ya has visto previamente, en todo proceso de planeación será clave **definir el objetivo** de lo que vas a realizar, analizar los recursos con los que cuenta la organización y determinar qué es lo que se va a ejecutar primero y por qué. Comprendiendo que muy probablemente son actividades donde dependen unas de otras, entonces es necesario delimitar aquellas que deban realizarse primero, el tiempo disponible para hacerlas y conocer perfectamente la fecha límite de entrega tanto de cada actividad como del proyecto general. Al finalizar, podrás compararlo con tu objetivo inicial y evaluar si lograste o no el resultado. En caso de ser necesario también puedes agregar, remover o detallar alguna otra actividad.

Por otro lado, en la **planeación de escenarios** deberás considerar que aunque el futuro no se puede predecir, como administrador lo deberás tomar en cuenta para estar preparado y hacer frente a cualquier cambio repentino que se deba hacer. Robbins y Coulter (2009) lo consideran como “**planeación de contingencias**, donde la tarea del administrador es reducir la incertidumbre por medio de simulaciones sobre posibles condiciones que se puedan generar en el ambiente; de esta manera en el momento en que se presenten sabrás cómo resolverlo”.

El ejemplo más claro es cuando las empresas se enfrentan a alguna catástrofe natural (terremoto, huracán, etc.) como pasó en Monterrey bajo el azote del huracán Alex en 2010; los planes de contingencia de las empresas e incluso del gobierno fueron puestos a pruebas para poder salir adelante no sólo en sus actividades sino también con sus empleados y clientes. Este tipo de eventos hizo evidente a las empresas que se encontraban bien preparadas como el caso de SIGMA Alimentos que comenzó un despliegue bien organizado de apoyo para sus empleados y sus familias procurándoles ayuda, agua, albergue, comunicación, etc.

Esto demuestra la gran importancia que tiene contar con este tipo de “Plan B” que aunque sin duda no asegura al 100% el futuro, al menos brindará una guía a seguir y a la vez deberá ser lo suficientemente flexible para adaptarse a las eventualidades.

En las organizaciones todo pasa con demasiada prisa, el cambio, la rutina, las fechas límite, la competencia... todo se pone en contra para la planeación, nos dedicamos a “operar” y nos falta planear estratégicamente; sin embargo debemos considerar que si toda actividad humana requiere de una planeación que defina qué es lo que queremos lograr, cómo lo lograremos, con qué recursos, en un tiempo determinado, etc., con mayor razón deberíamos hacerlo en una organización que es un espacio que genera valor.

En el último tema trataremos el concepto de control y cómo éste se relaciona directamente con la planeación, pero primero, revisaremos lo concerniente al diseño organizacional.

¡Quiero más!

Para aprender más sobre **la dirección estratégica** te recomendamos leer el artículo:

- Dirección estratégica en empresas en:
<http://yucatan.com.mx/editoriales/opinion/direccion-estrategica-en-empresas>

Para conocer más sobre la planeación estratégica y los indicadores de medición te invitamos a ver este video titulado:

- **Planeación Estratégica y Estrategia de Negocios 4; Definición y planeación estratégica en:**
http://www.youtube.com/watch?v=iE_e0ZshWEY

Mi Reflexión

Ahora que conoces los pasos del proceso de administración estratégica que involucran una serie de decisiones, desde la definición de la misión que encuadrará el marco en el que se desarrollará la estrategia corporativa, ¿crees que este proceso es adecuado para llevarlo a cabo en tu organización o en tu vida?, ¿has llevado a cabo un análisis FODA de tu situación como profesionista?, ¿sería interesante hacer una planeación estratégica para el logro de tus objetivos profesionales?

Bibliografía

El Financiero. (21 de mayo de 2014). *Lenovo quiere vender 100 millones de Smartphone y tabletas en 2015*. Recuperado de la base de datos: Infolatina.

Grupo BIMBO. *Tipos de estrategias del Grupo Bimbo*. Recuperado el 31 de mayo de 2014 en: <http://estrategiasbimbo.blogspot.mx/2013/03/tipo-de-estrategias-de-grupo-bimbo.html>

Ojeda, L. F. (19 de mayo de 2014). *Dirección estratégica en empresas*. Diario de Yucatán. Recuperado de la base de datos: Infolatina.

Robbins, S., Decenzo, D. y Coulter, M. (2013). *Fundamentos de Administración* (8ª ed.). México: Pearson Educación.

Robbins, S. y Coulter, M. (2009). *Administración* (10ª ed.). México: Pearson Educación.

Glosario

- **Planeación:** Definir los objetivos o las metas de la organización, establecer la estrategia general para lograr esas metas y jerarquizar los planes trazados para integrar y coordinar las actividades. Tiene que ver con los fines (qué se va a hacer), así como los medios (cómo hacerlo”).
- **Planes estratégicos:** Planes aplicables a toda la organización y que abarcan sus metas generales.
- **Planes tácticos:** Especifican los detalles de cómo se lograrán las metas generales.

La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.

El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.

Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.