

# PLANIFICACIÓN

## ¿QUÉ ES UN PLAN ESTRATÉGICO Y PARA QUÉ SIRVE?

Siguiendo al profesor A. Fernández Romero un plan estratégico es un conjunto de acciones programadas para conseguir un objetivo a plazo fijo. Dichas acciones llamadas estratégicas tienen que ser tan flexibles, que si el entorno en que se están aplicando cambia, dichas acciones también pueden ser cambiadas.

La planificación estratégica sirve fundamentalmente para **crear futuro** a partir del presente, es decir tiene la pretensión de buscar estrategias competitivas para una nueva era, de lo que se deduce que el plan estratégico hace que se puedan tomar decisiones hoy para fundamentar el éxito del futuro.

En la planificación estratégica es necesario hacer las predicciones de futuro que son realmente muy difíciles de obtener en un entorno tan cambiante.

La finalidad por tanto de un proceso de efectiva planificación estratégica es la de ayudar a la dirección a fijar objetivos óptimos a largo plazo, maximizar el tiempo útil de la alta dirección y, su percepción y apreciación de previsiones y tendencias importantes, estimulando y motivando a todos los niveles de la empresa.

Ya se ha dicho antes, que en este texto sólo se pretende explicar de una forma concisa y escueta lo que es la planificación estratégica, y como se usa su soporte, el plan estratégico.

La teoría ya viene explicada en textos no experimentales, y sólo tratamos aquí en su aplicación práctica y hacemos por tanto nuestras todas las aplicaciones que R. Drucker hace en su resumen del conjunto primero de su libro la Dirección Dinámica de Empresas y que se refiere a lo siguiente:

- \*Todas las empresas deben indagar sobriamente para determinar exactamente cuál es su negocio Y SU MERCADO.
- \* Hay que asegurar fundamentalmente la rentabilidad económica administrando las responsabilidades adecuadamente.
- \* Qué el primer objetivo a determinar sea el de buscar las utilidades que cubran en principio aquellas necesidades por las que no se incurre en pérdidas, y que a posteriori forme el capital del futuro.
- \*Qué la empresa está hecha de clientes, por lo que el fundamento principal es la creación de un cliente, y que hay que buscarlo como sea y también que hay que saber por tanto: ¿Quién es nuestro cliente?, ¿Dónde hay que buscarlo?, ¿De qué forma?, ¿O por qué no es nuestro cliente?

Hay que saber por tanto que la planificación estratégica a través del plan estratégico permite a la alta dirección asumir los riesgos elegidos, y seleccionar las acciones con las que puede hacer frente a los cambios, y reestructurar la empresa para el futuro, buscando aquella meta que le asegure un mañana próspero.

# FILOSOFÍA DE LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA

Estar inmersos en un entorno **turbulento** y agresivo hace que la problemática de la gestión óptima de la empresa se trate cada vez con mayor intensidad.

En el marco que se presenta, «la dirección óptima de la empresa, tiene un papel importante y por ello es importante el tener en cuenta tanto la problemática de los objetivos como la de los sistemas de objetivos de las empresas, puesto que para la consecuencia de estas, la dirección ha tenido que tomar decisiones y acciones relativas a la búsqueda de medios y recursos».

**La Planificación Estratégica, por tanto, permite combinar de la mejor forma posible las fortalezas, recursos y oportunidades soslayando si es posible, las amenazas y limitaciones del entorno-mercado, así como resguardar sus debilidades.**

La planificación estratégica hace referencia a dos dimensiones: Una primera dimensión, analítica y económica y se refiere a medios, informes específicos, mercado potencial, secuencias de acción, **comunicación**, tácticas competidoras, capacidad de inversión y cumplimentación de necesidades.

La segunda dimensión es política y humana y permite ver la existencia de escenarios donde es posible ayudar a que se realice la estrategia diseñada o por el contrario se produce un perjuicio irremediable.

**La definición más real para describir la planificación estratégica es la de configurar una lista de hechos que se programan para alcanzar un objetivo a un plazo prefijado.**

Dichos hechos o acciones se entroncan en una metodología que sigue la siguiente secuencia:

1. Establecimiento de objetivos para un período determinado.
2. El análisis de la situación tanto presente como futura.
3. Estudio de las previsiones para el futuro.
4. Aproximación y comparación entre los objetivos y las previsiones a través de acciones estratégicas.
5. Estudio y análisis de los medios y recursos financieros, humanos y técnicos que han de permitir construir las acciones estratégicas en el tiempo por medio de programas.
6. Cuantificación monetaria de los programas antes citados por medio de los presupuestos que se desarrollarán en el tiempo (plazos mensuales, trimestrales, semestrales, anuales o plurianuales).
7. Corrección de todas las previsiones determinadas en función de los objetivos del Plan por medio de un control de las acciones estratégicas fijadas.

Hay por tanto muchas definiciones sobre la planificación estratégica, que hacen referencia cada una a puntos de vista diferentes como son los de Lorange, Porter, Denning, Jernison, Hofer, etc... sin embargo en 1984 Ramanantsoa la define como un **«proceso organizativo que intenta mostrar con antelación los cambios estructurales estratégicos, que permite el acoplamiento entre las distintas áreas de la compañía, y también intenta adaptar al personal según su especialización para el mejor cumplimiento de los objetivos»**.

## TRES FASES BÁSICAS DE LA PLANIFICACION

Según P. DRUCKER todas las empresas deben prioritariamente definir el propósito y misión de su compañía, a través de la contestación a las siguientes preguntas: ¿Cuál es nuestro negocio y cuál debería de ser? La primera fase sería la contestación a esas preguntas.

La segunda fase trataría la búsqueda y establecimiento de objetivos para áreas de la empresa supuestamente claves buscando el equilibrio de dichos objetivos.

La tercera fase buscaría encontrar los recursos, cualquiera que fuesen en aquellas estrategias seleccionadas para la conservación de los objetos de cada área.

Evidentemente, solo se habrá cumplido la misión de aproximación a la planificación estratégica si se asigna recursos humanos y económicos a los objetivos planteados.

Como fin, la planificación estratégica, lleva claramente a **establecer un proceso de decisión**, que según ACKOFF, está dirigida a producir uno o más estados futuros que son deseados, pero que no se darán si no se hace algo en ese sentido.

**Dicho pensamiento por tanto está fundamentado en la incidencia de la empresa, el cliente y la competencia.**

OHMAEL hace alusión a este triángulo, con cuyo análisis se establece el punto de arranque del pensamiento estratégico y dentro de este pensamiento estratégico OHMAEL dice que **«lo primero que debe buscarse es el claro entendimiento del carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después hacer el más completo uso posible del poder del cerebro para reestructurar esos elementos de la forma más ventajosa».**

El pensamiento estratégico, marca una pauta para desarrollar estrategias de negocio, como se ha expresado anteriormente, siempre con tres estrellas principales: **la empresa, la clientela y la competencia.**

## DECISIONES ESTRATÉGICAS Y OPERATIVAS

Al Director Comercial incumbe la dirección y empleo de los medios, puestos a su disposición. Su acción en la lucha competitiva se manifiesta por disposiciones encaminadas a lograr la eficaz actuación de esos medios, para el cumplimiento de su misión.

Las facultades de concebir, decidir, preparar y dirigir que corresponden al Director Comercial, le obligan a realizar una función intelectual y otra relativa a los actos de la voluntad.

<b>N.9</b>	<b>Principios Generales</b>	<b>Factores de la Decisión Estratégica</b>
1	- Concentración de esfuerzos.	- Objetivos.
2	- APROVECHAR los puntos fuertes.	- Oportunidades.
3	- Desestimar los puntos débiles.	- Alternativas.
4	- APROVECHAR las oportunidades.	- Recursos.
5	- Evitar las amenazas.	- Tiempos.
6	- Utilizar la sinergia.	- Funciones.
7	- Apoyar la innovación.	- Riesgos.
8	- Optar por una estructura eficaz.	- Mercados.
9	- Relación armónica entre objetivos y medios.	- Amenazas.
10	- Líneas de actuación sencillas.	- Productos.
11	- Búsqueda de uniones empresariales.	- Restricciones.

# LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA Y LA TÁCTICA DEL MARKETING ¿ARTE O CIENCIA?

Puede decirse con un poco de exageración que hay cuatro formas de enfrentarse con el futuro:

- **Esperar que venga** y actuar en consecuencia.
- **Imaginárselo** y tomar precauciones.
- **Prefigurárselo de forma intuitivo-experimental** y trazar una línea de conducta con una cierta normalización.
- **Conformarlo de manera lógico-sistemática** y formalizar el resultado como guía de acción.

## LA PLANIFICACIÓN COMO TAREA DIRECTIVA

El vocablo planificación ampara distintos conceptos: una tarea, un proceso mental, una disciplina o rama del saber, un resultado, etc.

De momento, bástenos referirnos a la planificación como tarea y responsabilidad de todo el que dirige, sea en el campo que fuere, con lo que nos ahorraremos todo encomio y alabanza del interés y relevancia de la misma.

Si bien hay discrepancias en la enumeración de las tareas y funciones de dirección, se cree que es unánime el acuerdo de comenzar todas las listas por la misma: **LA PLANIFICACION.**

**«es decidir por adelantado qué hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien tiene que hacerlo»,**

Habiendo dejado sentado previamente que:

**«La más básica de las funciones de dirección es planificar, es decir, la selección entre alternativas, cursos de acción futuros para la empresa como un todo y para cada departamento dentro de ella. Todo directivo planifica, y sus otras funciones dependen de ésta».**

Lo que viene a coincidir con lo expresado por el concienzudo PHILIP KOTLER: **«Planificar es decidir en el presente lo que ha de hacerse en el futuro. Abarca la determinación del futuro deseado y de las etapas necesarias para realizarlo. Es el proceso mediante el cual las empresas ajustan los recursos con los objetivos y oportunidades».**

- Planificar en su propia área. La primera etapa es clarificar su área de responsabilidad.
- Planificar de forma que pueda coordinarse.
- Planificar de manera que pueda haber consolidación con el planeamiento

## LA VOLUNTAD DE PLANIFICAR

«La **voluntad** de hacer una planificación (bien de marketing o estratégica) consiste en querer y hacer lo necesario para alcanzar un estudio de prefiguración consciente y metódica de la acción comercial antes de desarrollar esa acción»

Esta **voluntad** es la expresión del deseo de hacer lo posible por superar lo que pudiéramos llamar la **planificación instintiva e impulsiva**, que es planificación en cuanto es concepción de las situaciones a que se quiere llegar y cómo hacerlo, pero que no lo es por su falta de método y sistema.

La voluntad de planificar exige:

- **PODER PLANIFICAR.**
- **SABER PLANIFICAR.**
- **QUERER PLANIFICAR.**

El poder planificar es ante todo, aptitud (capacidad y disposición para el buen desempeño o ejercicio de la planificación) y en segundo lugar la posibilidad de empleo de tiempo en cantidad y calidad suficientes.

Es claro que no todo el mundo tiene aptitud para planificar, por lo menos tal como se entiende aquí, ya que como dice RUSSELL L. ACKOFF, «es una de las más complejas y difíciles actividades intelectuales en que el hombre puede empeñarse» "O, luego si no hay aptitud no habrá planificación y mucho menos huella planificación».

A este respecto es interesante observar que la planificación depende más de lo que se califica de «pensamiento lógico» (en el que parecen descuellan los buenos planificadores) que del «pensamiento intuitivo» (en el que sobresalen los buenos directivos), sin que haya contradicción entre ambos, sino que más bien se complementan.

El saber planificar significa que se poseen ciertos conocimientos, conceptos, modelos conceptuales y experiencia, relativos a la planificación (SABER) y que se es capaz de aplicarlos eficazmente (SABER HACER), o sea lo que llamamos experiencia profesional, que como dice Octave Gelinier es «la adquisición por la práctica, es decir, por el método experimental de una cierta representación esquemática del fenómeno, de un «modelo» de su desarrollo, o por lo menos de una «lista de factores» a tomar en consideración»

A este respecto es muy **útil** reconsiderar las siguientes frases, muy repetidas en sesiones de perfeccionamiento en las empresas y organizaciones «non profit»:

- «Los niños conocen muchas cosas y no saben nada»: Pestalozzi.
- «No podemos enseñar nada a un hombre, a lo más, llegará a ayudarlo para que lo averigüe por sí mismo»: Galileo.
- «El hombre inferior» «in errore perseverara»: Cicerón.
- «Ah! coyez-moi, l'erreur a son merite»: Voltaire.
- «Perito: un señor que sabe cada día más cosas de menor número de cosas»: Peter.

- «Genios is one per cent inspiration and ninety-nine per cent transpiration»: Thomas A. Edison.
- «Los necios dicen que ellos aprenden por experiencia. Yo prefiero la experiencia de otros»: Bismark.
- «La experiencia indirecta puede ser más valiosa porque es infinitamente más amplia»: Liddell Hart,

Y, finalmente querer planificar es cuestión de actitud, es decir, de estar dispuesto a adherirse a unos valores y criterios (CREER) y de adoptar ciertos comportamientos eficaces (SABER CREER).

## EL TIEMPO DE PLANIFICACIÓN

Poder planificar no es solamente cuestión de aptitud, ni comprensión de una necesidad y la adhesión a un esquema teórico, por muy bien fundamentado que esté, sino la determinación firme de:

- **Consagrar tiempo de calidad en cantidad suficiente a la planificación.**
- **Registrar los logros a medida que se van produciendo.**

No cabe duda que gran número de dirigentes, por no decir la mayoría, dedican tiempo a la planificación (no en vano es su tarea central), e incluso, más del que ellos mismos piensan (¿es que hay dirigentes que no den vueltas en la cabeza al futuro que desean y cómo conseguirlo?), pero ¿por qué los frutos son tan pobres?

La explicación se presiente clara: realizan una labor planificadora ocasional, dispersa, con escasa base táctica y casi totalmente confiada a la memoria, pero no por ello menos consumidora de tiempo.

Ahora bien, el **consagrar** tiempo de calidad, en cantidad suficiente a la planificación, expresión de la inequívoca **voluntad de planificar**, es algo muy distinto: es, en primer lugar, reflexión profunda y sistemática, en tiempos queridos de antemano y en segundo lugar, en cantidades **altamente rentables**.

Lo primero se opone a lo **ocasional** y a lo **subjetivo** (carencia de «hechos») que anida en toda tarea «a salto de mata», y consiste en la elección de *tiempos* para planificar como parte integrante del programa de trabajo del que dirige, bien sea para un día, una semana, una quincena, etc. con lo que ello comporta de compromiso periódico de entrega a una labor (en este caso la de planeamiento) al margen de los simples estímulos esporádicos y ocasionales, y, en toda circunstancia con el mayor cúmulo de **hechos disponibles** («observaciones cuyo contenido es independiente de la persona del observador»), lo que sólo es posible ante citas programadas con la reflexión profunda y sistemática citada.

Lo segundo va en contra de la dispersión y del **rebuscar** en la memoria, pues, la rentabilidad del tiempo de reflexión es función de un pensar en **bloques** de tiempo con suficiente **masa crítica**, en momentos **no de inercia mental** y con los **enganches** a mano para reanudar rápidamente la reflexión querida, en esta ocasión, **para planificar**.