

Planificación Estratégica y Operativa

1. Introducción

El mundo moderno presenta una serie de características, entre las que se pueden mencionar:

- Los avances tecnológicos: en las comunicaciones, en la biotecnología, en la producción, etc.
- Una economía globalizada: con interacción más fuerte entre las organizaciones, por encima de las fronteras territoriales.
- Competencia generalizada: las organizaciones deben enfrentar una competencia cada vez mayor, tanto de parte de quienes elaboran los mismos o similares productos y servicios como de parte de quienes fabrican productos potencialmente sustitutos.
- Aumento del volumen del conocimiento de manera cada vez más amplio: se estima que el volumen del conocimiento se duplica cada 10 años. Esto significa que dentro de 10 años la forma de hacer las cosas estará ajustada a un estado de saber del que al día de hoy sólo conocemos la mitad (pese a que tenemos la percepción de que actualmente las cosas se hacen de la manera más avanzada posible).

En este entorno, puede afirmarse que el mundo moderno se caracteriza principalmente por una constante: el **cambio**, cada vez más profundo y que se sucede con mayor frecuencia.

En consecuencia, las organizaciones deben sobrevivir, sobre la base de una constante adaptación a los cambios (que conoce y que se espera puedan aparecer en el futuro).

En este contexto, existen dos tipos de organizaciones:

- ❑ Las **reactivas**: que se dejan llevar por el entorno y a medida que este cambia establecen acciones adaptativas.
- ❑ Las **proactivas**: que se anticipan a los cambios y establecen su dirección estratégica, sus objetivos y metas en función de ello.

Las primeras son las que se preocupan del día a día, de solucionar lo urgente que se aparece tanto de su contexto interno como externo. Sus directivos se transforman en muy buenos “bomberos, apagando a diario los incendios que les aparecen”.

Las segundas son las que se ocupan de lo importante, sin descuidar lo urgente, aprovechan las oportunidades que presenta el entorno y solucionan problemas actuales y potenciales atacando sus causas. Y ello no lo logran con improvisación, sino elaborando planes de acción y haciendo las cosas en conformidad a dichos planes.

En la Norma ISO 9001:2015 hay requisitos que incorporan la forma de encarar los cambios (a nivel organizacional o a nivel de sus procesos), estableciendo que se realice de manera planificada.

Estudios realizados indican que las organizaciones que han salido mejor de las crisis económicas son las que disponían de sistemas de planificación estratégica.

Los directivos de las organizaciones dedican tiempo para pensar las decisiones a tomar y evaluar los impactos de esas decisiones. Pero: ¿es esto planificación?

El Director tradicional se mueve en el ámbito del inmediatismo situacional.

El planificador se ocupa del futuro.

2. Concepto de planificación

El diccionario de la Real Academia Española (RAE), define planificación como la “acción y efecto de planificar”; y planificar, como “hacer un plan o proyecto de una acción”. Asimismo, se define plan como un “modelo sistemático de una actuación pública o privada, que se elabora anticipadamente para dirigirla y encauzarla”.

A partir de estas definiciones se entiende que un plan es un instrumento metódicamente organizado que aspira a obtener ciertos objetivos en el futuro.

Por otra parte, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), define planificación como “el proceso de establecer objetivos, desarrollar estrategias, trazar los planes de implementación y asignar recursos para alcanzar esos objetivos”. (PNUD, 2009).

La planificación se realiza en un medio caracterizado por la incertidumbre; se focaliza en un escenario de intervención futuro que está en movimiento y depende de múltiples factores.

Planificar no es otra cosa que el intento del hombre por crear su futuro y no ser arrastrado por las situaciones diarias. Es una invitación a decidir por nosotros y para nosotros a dónde queremos llegar y cómo hacer para lograr nuestros objetivos.



Figura 1: Recursos necesarios para planificar

Para planificar se necesita una serie de **recursos**, que se muestran en la figura 1:

- **Tiempo**: este es el principal insumo de la planificación.
- **Coordinación**: la planificación requiere de esfuerzos coordinados entre diversos actores dentro de una organización y hacia fuera de ella.

- Participación: los planes exitosos son los que se elaboran con la participación de los actores involucrados, ya que ello contribuye en términos de análisis, involucramiento con los resultados.
- Mente abierta y creatividad, que también se alcanza con la participación y con la buena disposición
- Información: es clave para el éxito de la planificación disponer de información oportuna en tiempo y forma.

La planificación tiene muchas **ventajas**, entre las que se pueden mencionar las siguientes:

- focaliza el esfuerzo del equipo de trabajo en torno a los objetivos planteados;
- permite prevenir qué acciones se llevarán a cabo ante situaciones inseguras y escenarios de cambio (lo que en la Norma ISO 9001:2015 se presenta como acciones para abordar riesgos y oportunidades y como planificación de los cambios);
- contribuye a la reducción de los costos, en la medida que se ocupa de prevenir más que de corregir;
- en la medida que se planifica, puede afirmarse que se tienen las situaciones bajo control y no que las situaciones dominan a la organización.

La planificación parte de dos supuestos claves:

- el análisis va siempre antes que la acción
- la acción (ejecución de la estrategia), está a cargo de personas que no necesariamente son directores ni planificadores.

¿Cuáles son las dificultades que enfrenta la planificación? Entre ellas se encuentran:

- la rutina y la comodidad,
- la resistencia cultural,
- la existencia de redes de micro poderes que defienden la rutina,
- la dificultad de comprender lo nuevo,
- el temor al cambio.

El cambio comienza con nosotros y sólo nosotros podemos construirle viabilidad al plan.

3. El ciclo de la planificación

La planificación tiene una contracara: el control de la gestión, completando un ciclo tal como se visualiza en la figura 2, que está compuesto por las siguientes partes:



- **Planificación:** fijación de objetivos, metas, resultados esperados
- **Ejecución:** realización de proyectos y de iniciativas dirigidas al logro de los objetivos y metas planteadas.
- **Seguimiento:** revisión del grado en que se logran los resultados planificados y medición del desempeño
- **Rendir cuentas:** informes de avance y de desempeño, por áreas, zonas, etc. y todos los requeridos por las Direcciones para tomar decisiones y fijar nuevos objetivos y metas.

Figura 2: Ciclo de planificación

3.1. Planificación

Según la escala temporal, hay distintos tipos de planificación, que se muestran en la figura 3:

- Planificación prospectiva: a muy largo plazo (usualmente más de 5 años)
- Planificación estratégica: a mediano y largo plazo (usualmente 1 a 5 años)
- Planificación operativa: a corto plazo (usualmente 1 año)

La **planificación prospectiva** anticipa potenciales escenarios sobre cómo podría ser el futuro y, en base a ellos, elabora estrategias que posibiliten actuar en sintonía con aquello que en teoría va a ocurrir. Lo habitual es que se aplique a nivel de sectores de actividad, organizaciones de gran porte y territorios. Está sujeta a la influencia de



factores variables que no se controlan en el momento actual y cuyo comportamiento es difícil de predecir.

La **planificación estratégica** es una herramienta de gestión que permite establecer objetivos prioritarios, definiendo las acciones a seguir para un buen funcionamiento operativo, de tal manera que haga posible avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados, logrando la mayor eficiencia, eficacia y calidad de los bienes y servicios. Plantea hacia dónde quiere ir la organización.

Figura 3: Tipos de planificación según escala temporal

La **planificación operativa** es el camino que indica cómo se puede llegar al logro de los objetivos estratégicos y con qué recursos. Los planes operativos son elaborados con mayor detalle que los estratégicos y comprenden la definición de metas (en general anuales, cuyo alcance se aproxima a los objetivos de mediano plazo), plazos, etapas, responsables, y de las actividades tendientes a generar productos (bienes y servicios) sobre los que se fijan las metas.

3.2. Ejecución

El proceso de planificación no culmina con la elaboración de los planes. Luego de elaborados los planes se ingresa en las fases de ejecución y seguimiento, que van en paralelo.

La ejecución consiste en la puesta en marcha de las actividades y de los proyectos definidos, tal como fue previsto en el plan. Es el momento en que los responsables dan cumplimiento a las actividades, dentro de los plazos y costos asignados.

La ejecución de un plan, implica asignar los recursos a las actividades y realizarlas en forma ordenada con el fin de alcanzar las metas y los objetivos propuestos (BID 2011).

La planificación precede a la acción.

Al momento de ejecutar las acciones, es importante que la organización considere los impactos que pueda ocasionar en ella. En aquellos casos en que la implementación de la estrategia implique cambios importantes, es deseable que el proceso se realice de manera planificada y, de ser posible, aplicando herramientas de Gestión del Cambio.

3.3. Seguimiento

El seguimiento permite saber en qué medida se está avanzando hacia el logro de los objetivos, tanto operativos como estratégicos. Consiste en monitorear de manera periódica el cumplimiento de las metas planteadas en tiempo y forma, de manera de la detección temprana de eventuales desvíos para determinar las acciones que correspondan en el momento oportuno.

Es la comparación entre lo programado y lo realizado y es la instancia en que se mide: eficacia, eficiencia, economía y calidad.

- La **eficacia** apunta a la **oportunidad**: mide el nivel de cumplimiento entre plazo programado y el plazo efectivamente empleado en la ejecución. Verifica el cumplimiento del cronograma de actividades.
- La **eficiencia** apunta a la **productividad**: mide el nivel de cumplimiento con relación a la cantidad de recursos que se ha programado aplicar y la cantidad de recursos efectivamente empleados.
- La **economía** se refiere a la **administración de los recursos financieros**: mide el nivel de cumplimiento de los recursos financieros presupuestados en relación a los recursos financieros ejecutados, tanto a nivel de ingresos como de egresos. Este aspecto forma parte de los que se conoce como planificación financiera.
- La **calidad** se refiere a los **objetivos**: mide el grado de cumplimiento de objetivos y metas planteados en relación a los resultados efectivamente logrados.

Para hacer estas mediciones, se debe disponer de la información de resultados de cada uno de los indicadores de gestión asociados a los objetivos planteados.

El monitoreo de los indicadores es esencial para la mejora, en la medida que permite detectar si los procesos se mantienen bajo control.

3.4. Rendir cuentas

Rendir cuentas implica formular informes periódicos sobre los resultados obtenidos respecto a lo planificado. Se basa principalmente en la información obtenida durante el seguimiento. Estos reportes se presentan a la Alta Dirección de la organización y a los órganos de fiscalización (cuando corresponde).

La visualización de resultados de los indicadores, posibilita el control estratégico de la organización y la adopción oportuna de decisiones ante valores no deseados en alguno de ellos.

El proceso de evaluación y seguimiento culmina con Informes a la Dirección acerca de los resultados alcanzados en materia de cumplimiento de los planes y con explicación y análisis de los eventuales desvíos que se hayan producido. De esta manera se retroalimenta el proceso de planificación.

4. Tipos de planificación

4.1. Clasificación según dimensiones

Hay muchos tipos de planificación. A continuación, se indican algunas de ellas.

1)-. Según objetivos empresariales:

- a. para control (planes de calidad para la ejecución de los procesos)
- b. Para la gestión (planes estratégicos y operativos)
- c. para mejora (ej: planificación para procesar el transitar desde una situación actual a una diferente, con impacto en diversas partes interesadas de la organización o planes para implementar procesos de innovación)

2)-. Según la duración y alcance:

- a. Prospectiva: de muy largo plazo (5 años o más)
- b. Estratégica: de largo o mediano plazo (1 a 5 años). Determina la situación a alcanzar a largo plazo, expresada en objetivos estratégicos.
- c. Operativa: de corto plazo (usualmente 1 año). Determina lo que hay que hacer en el corto plazo (objetivos anuales), para contribuir al logro de los objetivos estratégicos.

3)-. Según el lugar de la empresa donde se aplica:

- a. Departamentales: aplicables a un sector de la organización
- b. Interdepartamentales: abarca varios sectores de la organización

4)-. Según el grado de complejidad:

- a. Proyectos comunes o rutinarios
- b. Proyectos especiales

4.2. Planificación tradicional y planificación estratégica

No existe un método único de planificación. En las experiencias de aplicación de métodos diferentes de planificación, hay muchos fracasos. Cada organización debe encontrar el método de planificación que mejor se ajuste a su realidad.

La planificación indicativa, conocida en la actualidad como planificación tradicional, se caracteriza por su carácter autoritario. En el ámbito público ello se visualiza en colocar al Estado como actor único y fundamental, que centraliza el poder y los recursos, predice el futuro de manera determinista y no considera otros actores (por tanto, el sector privado tiene un rol secundario). Comenzó a perder relevancia en la década del 70. Este tipo de planificador realiza cálculos y considera distintos horizontes en el tiempo.

Por su parte, en la planificación estratégica el plan no proviene de una elaboración unilateral del Estado “bajo cuatro paredes”, sino que es el resultado de la discusión consensuada entre los principales actores sociales, que manifiestan diferentes puntos de vista e intereses. El planificador estratégico tiene capacidad de articular el cálculo situacional en distintos horizontes temporales y en distintos escenarios.

Algunas diferencias entre la planificación tradicional y la planificación estratégica, se presentan en la tabla 1.

Variable	Planificación tradicional	Planificación estratégica
Apropiación	El plan es del equipo de planificación.	El plan es del equipo de planificación, discutido y consensuado con los actores relacionados.
Escenarios	El plan promueve un único enfoque para resolver cada problema, contiene el “deber ser”.	Se parte de un diagnóstico (apreciación “objetiva” de la situación) y se avanza proponiendo diversas estrategias factibles al entender que los sujetos son múltiples y complejos y no hay una solución única para cada problema.
Certidumbre	Asume que las tendencias actuales continuarán en el futuro.	Considera los posibles cambios futuros en el entorno y la organización.
Estructura	Rigidez	Flexibilidad

Tabla 1: Diferencias entre planificación tradicional y estratégica

5. Terminología y conceptos aplicables

En la Norma ISO 9000:2015 aparecen algunos términos que son aplicables al tema de planeamiento y que se exponen a continuación.

Política de la calidad: intenciones y dirección global de una **organización** relativas a la **calidad** tal como se expresan formalmente por la **alta dirección**.

*NOTA 1 – La política de la calidad debe ser consistente con la política y objetivos globales de la organización, debería alinearse con la **visión** y **misión**, y proporcionar un marco de referencia para el establecimiento de los **objetivos de la calidad**.*



NOTA 2 – Los principios de gestión de la calidad pueden constituir la base para el establecimiento de la política de la calidad.

Objetivo: resultado a lograr relativo.

Objetivo de la calidad: resultado a lograr relativo a la **calidad**.

*NOTA 1 – Los objetivos de la calidad se basan en la **política de la calidad** de la organización*

NOTA 2 – Los objetivos de la calidad se especifican para las funciones, niveles y procesos pertinentes para la organización.

Planificación de la calidad: parte de la **gestión de la calidad** orientada al establecimiento de los **objetivos de la calidad** y a la especificación de los **procesos** operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.

*NOTA- El establecimiento de **planes de la calidad** puede ser parte de la planificación de la calidad.*

Por otra parte, existen ciertos conceptos relacionados a **enunciados estratégicos** de las organizaciones que son de aplicabilidad directa en el proceso de planeamiento, como ser los que se exponen a continuación:

Visión:

Responde a que quiere ser la organización, con la finalidad de alinear esfuerzos.

Refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo desea que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al equipo de trabajo hacia ese "norte" de largo plazo.¹

Características:

- 1) Originada por los líderes.
- 2) Debe ser compartida y apoyada por todos
- 3) Debe ser amplia y detallada.
- 4) Debe ser positiva e inspiradora.

Joel Barker: "Una visión sin acción sólo es un sueño, una acción sin visión es el transcurrir del tiempo, una visión con acción puede transformar el mundo".²

Akio Morita: "Las intenciones están muy bien y son muy buenas, pero es la traducción de ellas en hechos concretos lo que puede hacer que una compañía se convierta en visionaria

¹ Fuente: <http://concepto.de/mision-y-vision>

² Fuente: <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/05/el-poder-de-una-vision/>

en lugar de quedarse en el nivel de las que sólo lo desean”.

Misión:

Responde a la pregunta sobre en qué negocio está la organización y cómo se posiciona en el mediano plazo.

Refiere a un motivo o una razón de ser por parte de una organización, que se enfoca en el presente. Es la actividad que justifica lo que el equipo de trabajo está haciendo en un momento dado.³

En su formulación se debería considerar el rol de la organización respecto a los públicos involucrados:

- clientes y mercado
- proveedores
- personal de la organización
- accionistas
- sociedad

Valores:

La visión y misión de la organización estarán basadas en determinados principios de actuación: los valores.

Los valores son aquellos juicios éticos sobre situaciones imaginarias o reales a los cuales adhiere la organización.⁴

Se integran a la cultura organizacional, en la medida que sean compartidos por los miembros de la organización. En este sentido, lo que se hace ajustado a estos valores es lo "correcto" y lo que se hace apartado de estos valores es "incorrecto".

Ejemplos: calidad, seguridad, responsabilidad, trabajo en equipo, transparencia en la gestión.

Beneficios de la definición de objetivos:

Los objetivos son la situación deseada que la organización intenta lograr, es una imagen que pretende para el futuro⁵. Son parte de los beneficios que tiene la definición de los objetivos:

- ayudan a unificar pensamientos, en la medida que todos los integrantes de la organización realizan sus tareas orientados al logro de ellos;
- estimulan a la acción, ya que clarifica el proceso de lo que se requiere hacer para alcanzarlos;
- son un prerrequisito para operar en base a planes y no resolviendo la crisis, posibilitando atender lo importante (sin descuidar lo urgente);

³ Fuente: <http://concepto.de/mision-y-vision>

⁴ Fuente: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>

⁵ Fuente: <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales>.

- permiten la comparación, entre lo esperado y lo real o entre nuestra organización y otras organizaciones.

Es deseable que los **objetivos** dispongan de las siguientes **características**⁶, que se conocen como SMART (ver figura 4):

- **Específicos (Specific)**: un objetivo debe estar definido de manera clara, de tal forma que no revista ninguna duda en aquellos que son responsables por su logro. Se recomienda se redacten en infinitivo. Por ejemplo: en vez de “satisfacción del cliente”, debería enunciarse “aumentar el grado de satisfacción de los clientes”. A la vez, deben ser lo suficientemente flexibles para ser modificados cuando las circunstancias o las condiciones del entorno lo requieran.
- **Medible o mesurable (Measurable)**: los objetivos deben ser medibles en un horizonte tiempo, para poder determinar con precisión y objetividad su cumplimiento. Esto implica que cada objetivo tenga determinado, al menos, un indicador y meta. El indicador es la forma cómo se medirá el objetivo. Brinda información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, y que deben guardar relación con el mismo⁷. Esto último significa que el indicador debe tener relación directa con el objetivo. Por ejemplo: si el objetivo es “reducir la cantidad de defectos en producción”, el indicador no puede ser el “grado de satisfacción del cliente”, sino que podría ser “cantidad de defectos/nivel de producción”. Finalmente, la meta es la expresión cuantitativa del resultado a lograr para el indicador. Por ejemplo: “5% de margen neto en el balance a fin de año”.



Figura 4: Regla SMART

- **Alcanzable (Attainable)**: los objetivos deben definirse de tal forma que se constituyan en elemento motivador, en un reto para las personas responsables de su cumplimiento.
- **Realista (Realistic)**: los objetivos deben ser factibles de lograrse, no pueden ser anhelos imposibles de alcanzar.
- **Oportuno (Time-bound)**: los objetivos deben ser pertinentes, teniendo en cuenta el análisis de contexto, el de partes interesadas y el de riesgos y oportunidades. Deben ser coherentes, teniendo en cuenta la estrategia y

⁶ <https://es.slideshare.net/AnaArandaPMP/02-objetivos-delproyecto>

⁷ Fuente: <http://deconceptos.com/general/indicador>

las políticas. A la vez, los objetivos por áreas funcionales deben ser coherentes entre sí, es decir que no deben contradecirse.

La Tabla 2 muestra la **comparación entre políticas y objetivos**, en función de ciertas características.

Característica	Objetivos a corto plazo	Políticas
Tema	Gran variedad de actividades	Amplios
Formulado por	Muchos niveles de la organización	Gerentes y alta dirección
Lenguaje	Números asociados generalmente a un cronograma	Narrativo
Aprobación	Muchos niveles	Niveles más altos
Duración	Limitada	Larga

Tabla 2: Comparación entre políticas y objetivos.

La determinación de objetivos y la formulación de la estrategia y de las políticas es responsabilidad de la Alta Dirección⁸ de las organizaciones. También es responsabilidad de ella promover el despliegue de la estrategia y las políticas en toda la organización, para lo que deberá:

- generar objetivos medibles, consistentes con la estrategia y las políticas, en todos los niveles que sean pertinentes;
- asignar responsabilidades y autoridades para lograr los objetivos en los plazos que fije;
- proporcionar los recursos necesarios para el logro de los objetivos;
- hacer periódicamente el seguimiento del contexto, de las partes interesadas relevantes y de los riesgos de la organización, que puedan tener impacto en la estrategia y los objetivos;
- revisar y actualizar la estrategia, políticas y objetivos.

6. El planeamiento en los modelos de gestión:

En la Norma ISO 9001:2015 se define la planificación de la calidad como parte de la gestión de la calidad orientada a establecer los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos relacionados para lograr los objetivos de la calidad.

El capítulo 6 de la Norma (que contiene los requisitos de la planificación), incluye tres dimensiones:

- a) Acciones para abordar riesgos y oportunidades
- b) Objetivos de calidad y planificación para lograrlos

⁸ Según ISO 9000:2015: persona o grupo de personas que dirige y controla una organización al más alto nivel.

c) Planificación de los cambios

En cuanto al apartado b, en particular señala que se deben establecer objetivos de calidad para las funciones y niveles pertinentes y los procesos necesarios para el sistema de gestión de la calidad.



Figura 5: El modelo de planificación en la Norma ISO 9001:2015

La figura 5 muestra el modelo de planificación de la Norma ISO 9001:2015. Parte de la comprensión del contexto en que opera la organización (análisis del contexto y de las partes interesadas). Esto se complementa con un análisis de riesgos y oportunidades. Con estos insumos y con lo enunciado en la Política de Calidad, se determinan los objetivos de calidad. Estos objetivos son objeto de análisis y evaluación y sus resultados son elementos de entrada en la Revisión por la Dirección, lo que permite identificar mejoras a la gestión.

La Norma agrega que los objetivos de calidad deben, entre otras cosas:

- Ser coherentes con la Política de Calidad
- Ser medibles
- Ser objeto de seguimiento
- Comunicarse
- Actualizarse, según corresponda

El planeamiento debe partir de lo analizado en cuanto al contexto en que opera la organización, en cuanto a las partes interesadas y en cuanto a los riesgos y oportunidades identificadas.



En el Modelo de Mejora Continua para organizaciones grandes, el área de planeamiento se divide en dos capítulos:

- Planificación estratégica
- Planificación operativa

Ambos conceptos ya fueron explicados anteriormente. Lo que se especifica en estos capítulos es lo que es requerido a la organización para presentar su modelo de planeamiento. Incluye, entre otras cosas, lo que se indica a continuación.

Respecto al planeamiento estratégico:

- ¿Cómo se establecen los planes estratégicos?
- ¿Cuán integrados y participativos son? ¿Cómo integran al personal, usuarios y proveedores?
- ¿Incluye un diagnóstico realista de lo que favorece o detiene el proceso de mejora continua de la calidad en la organización?

Respecto al planeamiento operativo:

- ¿Cómo se traducen los grandes lineamientos estratégicos a las actividades específicas? ¿Se han definido los ¿qué, quién, cómo, cuándo, dónde y con qué?
- ¿Cómo se dan a conocer, se controlan y evalúan esos planes, programas y proyectos a todo el personal?

En resumen, el Modelo de Mejora Continua no propone un sistema de planificación específico, sino que deja en libertad a la organización para que adopte el modelo teórico que le resulte más apropiado. Lo que sí le requiere es la consistencia entre la planificación estratégica (que puede incluir la Visión y Misión y predicciones) y la planificación operativa. Finalmente, pone énfasis en los resultados: en el logro de las metas fijadas. Esta es una diferencia sustancial con el modelo de planificación de la Norma ISO 9001, ya que ésta no hace referencia a los resultados.



Figura 6: Esquema de planificación en el Modelo de Mejora Continua

7. Proceso de Planificación Estratégica y Operativa

Un proceso completo de planificación se muestra en la figura 7 y parte de los enunciados estratégicos generales: la Misión, Visión, Valores y Políticas de la organización.

Incluye el conocimiento de las necesidades y expectativas de las partes interesadas⁹ en la organización, dado que aquellas que sean relevantes, pueden constituir un riesgo para el éxito sostenido si sus necesidades y expectativas no son atendidas de manera adecuada. Durante el proceso de planeamiento, deberán establecerse acciones que permitan atraer, conseguir y conservar el apoyo de las partes interesadas relevantes para el éxito de la organización.

Considera, además, el diagnóstico del contexto de la organización: el análisis interno

La planificación no es adivinar el futuro. Es reconocer incertidumbres y construir escenarios probables.

de las áreas que forman parte de

su estructura a los efectos de determinar cuáles son sus puntos fuertes y cuáles son sus puntos débiles; y el estudio del ambiente externo, para identificar las amenazas del entorno y las oportunidades que en él se presentan. Esto permite diseñar la Matriz FODA, que resume las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas provenientes del entorno en que opera la organización. Hay otras herramientas que pueden utilizarse para la comprensión del contexto de la

⁹ Individuo, grupos de individuos u organización que pueda afectar, ser afectado o percibirse a sí mismos como afectado por una decisión o actividad de la organización.



organización, como ser: a) matriz de evaluación de factores internos (MEFI); b) matriz de evaluación de factores externos (MEFE).

Con todos estos elementos se definen los rumbos y objetivos estratégicos, a mediano plazo (3 a 5 años) y, a partir de ellos, los rumbos y objetivos estratégicos de corto plazo (normalmente: 1 año).

Esta información se concreta en los planes estratégicos y operativos:

- **Planes estratégicos:** se concretan en actividades del tipo de programas y proyectos (por ejemplo: campaña publicitaria, expansión al sur de Brasil., diversificación de productos, integración horizontal o vertical, etc.) Son planes a largo plazo, generalmente interdepartamentales y adeptos al cambio. El planeamiento estratégico es el programa general para definir y lograr las metas a largo plazo de una organización e implica la movilización de deseos y recursos.
- **Planes operativos:** especifican las actividades a desarrollar para alcanzar las metas anuales, debidamente alineadas con los objetivos de mediano y largo plazo.

En la medida que los planes estratégicos y operativos incorporan objetivos, es necesario identificar indicadores de gestión para cada uno de ellos. También deben establecer quiénes asumirán las responsabilidades por la ejecución de las actividades, sus duraciones y los recursos que se asignarán para poder dar cumplimiento a los objetivos.

El proceso de planificación no culmina con el diseño de los planes. Viene luego la fase de implantación o ejecución y la de seguimiento (supervisión del desempeño), que consiste en verificar que lo que se está ejecutando en la organización se corresponde a lo planificado.

Se realiza a partir de los resultados alcanzados en la medición de los indicadores y del grado en que se van cumpliendo las metas previstas, con los recursos asignados y los tiempos previstos.

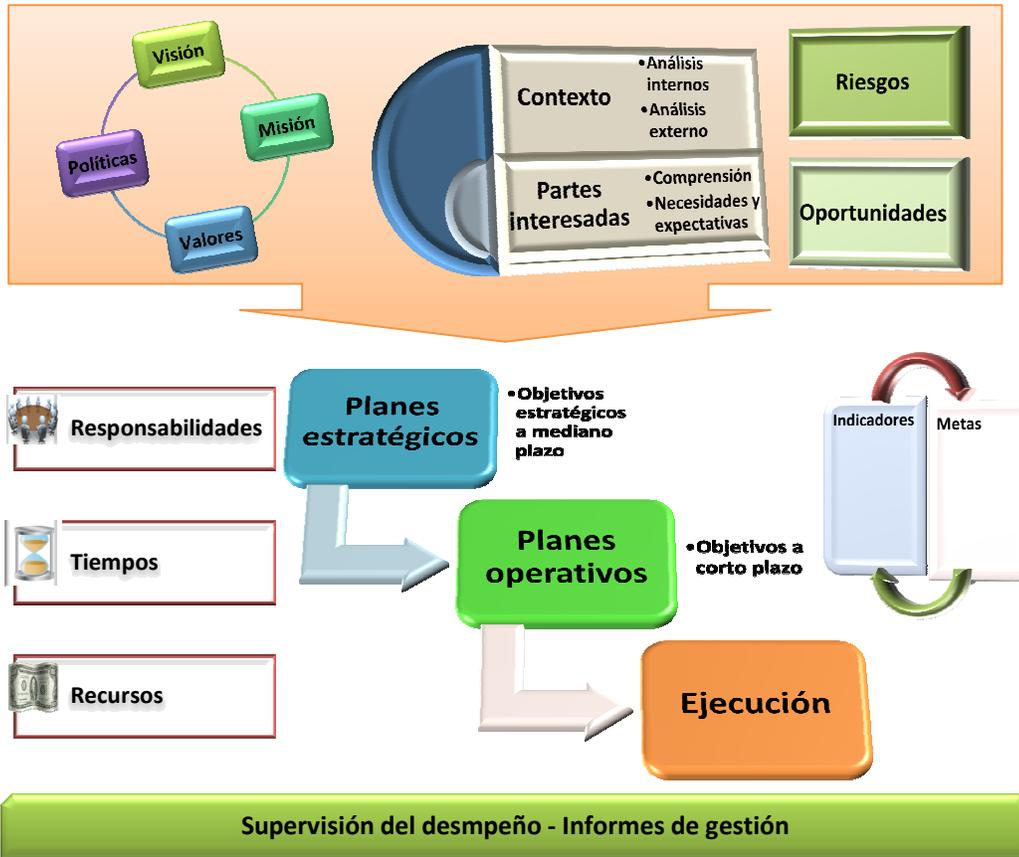


Figura 7: Proceso de planeamiento

La planificación nos permite bajar de las metas y objetivos generales de la organización que se reflejan en diferentes documentos de definición estratégica (por ejemplo: misión, visión, etc.) a las actividades que se realizan en ella a partir de los objetivos y metas establecidos.

La planificación operativa es decidir con antelación: qué se hará, cómo se hará, quién lo hará, cuándo lo hará, con qué recursos lo hará, etc. Es por eso que la forma como se presenta un plan operativo es del tipo que se muestra en la Tabla 3. El formato puede variar y la información que se coloca a nivel de columnas depende de lo que la organización desea volcar en él.

Objetivo estratégico	Objetivo anual	Indicador	Medio de Verificación	Meta	Actividades	Responsable	Recursos necesarios

Tabla 3: Formato de plan

Para alcanzar las metas fijadas para los objetivos operativos, se determina un conjunto de actividades, también conocidas como inductores de acción¹⁰. Las actividades están compuestas por acciones, programas y proyectos.

La planificación no es monopolio nuestro. Nuestros planes enfrentan a otros que también planifican

8. La matriz DAFO

Como ya se señaló anteriormente, la planificación estratégica parte de enunciados estratégicos, como ser la Visión, Misión, Valores, Políticas (incluyendo la Política de Calidad) y del análisis interno y del entorno, que queda plasmado en la Matriz DAFO o FODA (ver figura 8).



El punto de partida radica quizás en reflexionar que la razón de ser de las empresas es ganar dinero, para lo que necesitan vender.

Ahora bien, si se tratase de una empresa, habría que cuestionarse:

- ¿por qué compran los clientes?

Compran porque lo que pagan es menor o igual a lo que para ellos vale lo que están adquiriendo. Es por ello que el esfuerzo de las empresas debe focalizarse en

Figura 8: La matriz FODA

ofrecer valor para sus clientes.

Valor es distinto de precio. El valor es el producto o servicio en sí, lo que representa para el comprador y se vincula a la empresa y sus servicios asociados. Si la empresa ofrece valor, debe cobrar por ello.

Esto lleva a reflexionar sobre qué es lo que valoran los clientes. La respuesta a esta interrogante es la base de la planificación estratégica y de la gestión de una empresa.

- ¿cómo conseguimos que los clientes no insistan en la rebaja de los precios?

La clave es ofrecerles algo que no encuentran en otro lado. Para ello, la empresa debe diferenciarse. Más adelante, en el capítulo de estrategias, se mencionan algunas estrategias de diferenciación.

- ¿Cómo lograr que la empresa siga funcionando a largo plazo?

¹⁰ Denominación aplicable en la herramienta de Cuadro de Mando Integral.

La forma de lograrlo es seguir siendo los únicos que le ofrecen al cliente algo que no encuentra en otro lado. Ello requiere estar en un permanente proceso de innovación. Por ejemplo, hay aerolíneas que dan cada vez más al cliente y cobran tarifas más caras. Otras, han quitado servicios (comidas) y cobran tarifas reducidas. Cada una de ellas es exitosa en el segmento en el que se focalizaron.

- ¿Qué están haciendo los competidores y qué está haciendo el gobierno?

Hay que estar atentos a las posibles regulaciones del mercado, a cambios de políticas de gobierno, a estrategias de los competidores, a tendencias de los proveedores. Estos elementos, junto con otros, se consideran cuando se realiza el análisis FODA.

Con la respuesta a estas interrogantes, la empresa identifica oportunidades. La siguiente reflexión es si es posible aprovechar dichas oportunidades.

No se puede ser de todo, para todos y por todo el tiempo. En una mirada hacia adentro de la empresa se pueden observar: objetivos, valores, capacidades, recursos, sistemas, personas, etc.

Todo esto lo concretamos en la matriz DAFOo FODA (Debilidades / Amenazas / Fortalezas / Oportunidades), del tipo que se muestra en la Figura 3.

Sirve para mostrar los puntos Fuertes y Débiles de la organización así como las Oportunidades y Amenazas que provienen del entorno, para contar con información que contribuya a la definición de la estrategia.

Una vez realizado el análisis D.A.F.O. es interesante cruzar los datos obtenidos, de modo de saber:

- Cuáles son las fortalezas que se deben aprovechar, teniendo en cuenta las oportunidades que ofrece el entorno y que contribuyan a combatir las amenazas.
- Cuáles son los puntos débiles que se necesitan mejorar para quedar mejor posicionado para enfrentar las amenazas que presenta el entorno y hacer un mejor aprovechamiento de las oportunidades.

Si la Matriz DAFO nos posiciona fuertemente en uno de los cuadrantes, la **estrategia más simple** a seguir sería la que se indica en la Figura 9.

FODA	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	ESTRATEGIA OFENSIVA O DE EXPANSION Potenciar fortalezas para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIA DEFENSIVA O DIVERSIFICACION Potenciar fortalezas para atenuar amenazas
Debilidades	ESTRATEGIA ADAPTATIVA O REPOSICIONAMIENTO Superar debilidades para aprovechar oportunidades	ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA O LIQUIDACION Superar debilidades para atenuar amenazas

Figura 9: Estrategias que se desprenden de la Matriz FODA

- **DA:** Si el entorno presenta muchas amenazas y la organización es muy débil, la estrategia es comenzar el camino de **supervivencia o de inicio de liquidación** (concordatos, cierre, venta del negocio).
- **DO:** Si la organización cuenta con muchas debilidades, pero el entorno presenta muchas oportunidades, la estrategia a seguir es la **adaptativa o de reposicionamiento**, fijando acciones para combatir las debilidades, de manera de poder aprovechar las oportunidades;
- **FA:** Si la organización enfrenta muchas amenazas del entorno, pero cuenta con muchas fortalezas, la estrategia a seguir es **defensiva o de diversificación**. En el capítulo de las Estrategias se indica en qué consisten y los tipos de diversificación.
- **FO:** Si la organización cuenta con muchas fortalezas en un entorno que presenta muchas oportunidades, la estrategia recomendada es **ofensiva o de expansión**. Consisten en realizar nuevas operaciones distintas a la que las que desarrolla actualmente, pero con un cierto grado de relación, ya sea por contar con proveedores en común, clientes potenciales en sectores similares o relacionados¹¹.

La aplicación de este análisis FODA para compensación del contexto de la organización, tiene la ventaja de que se trata de un método fácil de aplicar y sencillo de comprender. Por otro lado, su uso es de aceptación generalizada y son muchas las organizaciones que lo aplican.

Su principal desventaja es que puedan quedar aspectos sin considerar en el análisis.

8.1. Análisis interno

Se trata de un análisis organizacional en cuanto a sus condiciones internas con el objetivo de determinar sus ventajas y desventajas competitivas, las que constituyen sus fortalezas y debilidades frente a los competidores actuales y futuros y es con lo que cuenta para hacer frente al entorno en el que opera.

El concepto de fortalezas y debilidades es el siguiente:

- **Fortalezas:** fuerzas propulsoras de la empresa que facilitan el alcance de las metas estratégicas.
- **Debilidades:** limitaciones y fuerzas restrictivas que dificultan o impiden el logro de las metas estratégicas. Para su identificación, se requiere de una mirada hacia la interna de la organización, tal como se describe en los siguientes capítulos.

8.1.1. Dirección

En este punto se analiza en qué medida existe un liderazgo con compromiso y participación en la mejora de la organización y cómo desarrolla sus procesos de planeamiento para el logro de sus objetivos estratégicos.

Se analiza, entre otros:

- la existencia o no de una visión clara de futuro, de políticas, estrategias y de definición de cometidos y objetivos;
- el proceso de planeamiento estratégico y operativo que desarrolla, así como quiénes participan en él y la forma cómo hace el monitoreo y control de sus resultados;

¹¹ Fuente: <https://www.emprendices.co/estrategias-de-crecimiento-empresarial/>

- el despliegue de la estrategia a lo largo de la organización;
- si las decisiones y asignación de recursos se adoptan sobre la base de procesos de planificación;
- el sistema de información existente (indicadores, metas, tableros de mando) y su aporte a la toma de decisiones;
- el estilo de dirección predominante y en qué medida contribuye al logro de los objetivos;
- los sistemas de toma de decisiones;
- nivel de eficacia en los sistemas de comunicación interna;
- estructura organizativa acorde a los objetivos estratégicos.

8.1.2. Personal

En este punto se analiza en qué medida la organización desarrolla, involucra y promueve la participación del personal en la mejora y en el logro de los objetivos estratégicos.

Se analiza, entre otros:

- responsabilidades y autoridades claramente establecidas y conocidas por todo el personal;
- personal suficiente y con las competencias requeridas para los cargos que ocupan;
- métodos de selección y reclutamiento que permiten adquirir talentos humanos, acompañado de procesos de inducción y adecuación a las tareas;
- capacitación y formación brindada al personal, a partir de métodos para identificar necesidades al respecto, acompañada de métodos para evaluar el impacto en el trabajo;
- ambiente laboral que contribuye a una mejora calidad de vida en el trabajo;
- aplicación de herramientas para conocer el nivel de satisfacción del personal en la organización;
- aplicación de métodos para que el personal pueda sugerir acciones de mejora, así como de sistemas de reconocimientos al desempeño y a sus aportes;
- generación de espacios de participación del personal, de manera de contribuir al involucramiento con el logro de los objetivos;
- relacionamiento con el sindicato y existencia de convenios salariales.

8.1.3. Producción

Aquí se analiza en qué medida se tienen los procesos bajo control, tanto los de producción de bienes como los de prestación de servicios, ya sean procesos principales o de apoyo, de manera de asegurar la calidad de los productos y servicios.

Se analiza, entre otros:

- procesos claramente determinados, con especificación de sus entradas y salidas, así como de sus relaciones e interacción;

- información documentada de soporte a la planificación, ejecución y control de los procesos;
- determinación de la propuesta de valor a nivel de cada uno de los procesos, que sea conocida por el personal de la organización;
- fijación de objetivos e indicadores y metas para los procesos, así como la determinación de estándares que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes;
- utilización de métodos para el registro y tratamiento de los productos y servicios no conformes, de manera de promover el aprendizaje a partir del error;
- trabajo con proveedores que disponen de la capacidad de suministrar bienes y servicios ajustados a los requerimientos de la organización, junto con métodos para evaluarlos a través de la aplicación de criterios claros y conocidos por ellos;
- aplicación de métodos eficaces de mantenimiento correctivos y preventivo o predictivo a la infraestructura disponible en la organización;
- en organizaciones que disponen de inventarios, la aplicación de métodos de gestión y control de stocks, así como de una logística almacenamiento adecuada;
- logística de planta que posibilita una eficaz y eficiente ejecución de los procesos;
- utilización de una tecnología adecuada y funcional para los procesos;
- existencia de sistema de packing adecuados y que contemplan aspectos e impactos ambientales;
- servicio post venta que contribuye a la satisfacción de los clientes;
- capacidad de producción adecuada a los niveles de demanda;
- variedad de productos y servicios ofrecidos, que se ajusta a las expectativas de los clientes;
- niveles de precios ajustados a la propuesta de valor;
- existencia de registro de las marcas empleadas;
- relación de los procesos a los aspectos e impactos ambientales, considerando el ciclo de vida de los productos y servicios;
- procesos ajustados a las mejores prácticas en materia de seguridad y salud en el trabajo.

8.1.4. Finanzas

Aquí se analiza la existencia o no de información económica y financiera que muestre el comportamiento de la organización.

Se analiza, entre otros:

- la elaboración de estados contables con la periodicidad necesaria para la toma de decisiones;
- el procesamiento de los valores de los estados contables en indicadores de gestión sobre los niveles y tendencias en cuanto a la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad;

- el trabajo con presupuestos y otras herramientas de gestión financiera, como ser flujos de caja.

8.1.5. Comercialización

Aquí se visualiza en qué medida el enfoque al cliente se encuentra desarrollado en toda la organización.

Se analiza, entre otros:

- la aplicación de herramientas que permiten a la organización un conocimiento del mercado en el que opera, así como de sus clientes actuales y potenciales;
- en qué medida conoce las necesidades y expectativas actuales y futuras de sus clientes;
- la existencia de métodos para escuchar la voz del cliente y cómo dicha información se internaliza dentro de la organización;
- en qué medida se tiene claramente identificados a los clientes y su peso relativo en el total de ingresos, de manera de indagar sobre el poder negociador de la organización;
- la aplicación de métodos para transformar las necesidades y expectativas de los clientes en especificaciones del producto y servicio.

8.1.6. Accionistas

Cabe aquí incluir las titularidades correspondientes a distintos tipos de organizaciones. En la tabla 4 se indican órganos vinculados a la dirección en distintas organizaciones.

Tipo de organización	Organos de titularidad	Dirección
Empresa unipersonal	Dueño	Dueño
Sociedad de Hecho	Dueños	Dueños
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Asamblea de socios	Socios Administradores
Sociedad Anónima	Asambleas de accionistas	Directorio
Cooperativa	Asambleas de socios	Consejo Directivo
Asociación civil	Asamblea de asociados	Consejo Directivo
Ministerio	Ministro	Direcciones
Intendencia	Intendente	Direcciones
Municipios	Alcalde	Direcciones
Empresa pública	Directorio	Gerencia General

Tabla 4: Organos de dirección por tipo de organización.

Si bien este capítulo se denomina “accionistas”, en realidad comprende a todas aquellas partes interesadas que forman parte de los órganos que disponen de la

titularidad de la organización. Sus necesidades y expectativas suelen ser diferentes que las que tienen los integrantes de la Dirección.

Se analiza, entre otros:

- resultados económicos y financieros obtenidos;
- reparto de utilidades o aumento del valor de la acción (para el caso de las sociedades con fines de lucro);
- resultados de mercado y posicionamiento de la organización en él (para empresas con fines de lucro);
- imagen organizacional ante la sociedad;
- relacionamiento con otras organizaciones.

8.2. Análisis externo

Consiste en analizar las condiciones externas que rodean a la organización y de las que surgen amenazas a enfrentar y oportunidades que pueden ser aprovechadas.

Las organizaciones deben adaptarse continuamente a un ambiente externo cambiante. Para ello deben monitorearlo permanentemente, a los efectos de detectar de manera oportuna los cambios que le sean relevantes. Generalmente este análisis incluye los mercados cubiertos por los productos y servicios de la organización, características actuales y tendencias futuras.

Dentro de este análisis tenemos factores del entorno de acción directa o indirecta.

Por entorno se entiende el conjunto de fuerzas que son fuentes de oportunidades y de riesgos, que la organización enfrenta con sus propias fortalezas y debilidades.

8.2.1. Entorno de acción directa:

Un primer ámbito de análisis consiste en ubicar a la organización en su entorno inmediato o microentorno:

- Clientes
- Proveedores
- Competidores
- Productos o servicios sustitutos

Es el denominado estudio del entorno competitivo, promovido por M. Porter (también conocido como: Análisis de Porter¹²), cuyo diagrama se muestra en la Figura 10.

A nivel horizontal (proveedores y compradores) se analiza dónde se encuentra el mayor poder negociador.

A los efectos de evaluar el poder negociador de los proveedores es necesario considerar, entre otras cosas: los tipos de insumos que proveen a la organización y si disponen del monopolio del mercado o existe la posibilidad de cambiar fácilmente de

¹² <http://www.5fuerzasdeporter.com/>

proveedor; la importancia del valor del insumo en el costo de la empresa, la presencia o no de insumos sustitutos, la amenaza de integración hacia delante en la cadena de valor por parte de ellos.



Figura 10: Análisis de Porter

En cuanto a los determinantes del poder negociador de los compradores, debe considerarse su volumen de compra, el grado de concentración en el mercado (no es lo mismo vender a un mercado atomizado que a uno en el que hay un solo comprador), la capacidad de integrarse hacia atrás en la cadena de valor por parte de los compradores, la sensibilidad a los precios, etc.

Son determinantes de la amenaza de sustitución el precio relativo de los bienes sustitutos, los costos del cambio y la propensión del consumidor a la sustitución.

Las amenazas de nuevos ingresos al sector, están condicionadas por las barreras de entrada, entre las que figuran: las economías de escala, los requerimientos de capital, el acceso a los insumos necesarios, el acceso a los canales de distribución, las políticas gubernamentales, las regulaciones del mercado, los rendimientos esperados, etc.

Son determinantes del grado de rivalidad de la competencia: el nivel de crecimiento del sector, las identidades de marcas, la diversidad de competidores y su grado de concentración, las barreras de salida, los liderazgos en costos, etc.

El análisis de estas cinco fuerzas competitivas, en cuanto a los clientes y proveedores, permite identificar quiénes son, su peso relativo en las ventas y en las compras respectivamente y en qué medida se dispone de poder negociador sobre ellos (lo que nos indica si las condiciones de comercialización pueden o no ser variables a manejar por parte de la organización).

En cuanto a los competidores y sustitutos posibles, permite identificar quiénes son, el grado de rivalidad de la competencia y en qué medida existen o no barreras de ingreso al mercado en el que opera la organización.

El análisis de Porter permite a la organización identificar las estrategias para lograr una ventaja competitiva perdurable.

Del análisis de estos elementos, surgen conclusiones como ser las referidas a:

- Conocimiento del cliente y del mercado (satisfacción, preferencias, tendencias, etc.)
- Competencia, empresas que actúan en igual mercado y disputando los mismos clientes, considerando la amenaza de nuevos ingresos, la oferta de productos sustitutos o utilización de los mismos recursos (financieros, personal o material). Las variables que inciden en el poder negociador de los compradores y proveedores.

8.2.2. Entorno de acción indirecta:

Además del análisis del entorno de acción directa de la organización, se analiza el entorno de acción indirecta o macroentorno.

Consiste en realizar un análisis PEST, que debe su nombre a los factores que considera: políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Aquí se ubica a la organización y se estudia la influencia que puede recibir desde diversos ángulos, como ser:

- **Variables tecnológicas** (por ejemplo: desarrollo de nuevos productos, procesos o avances tecnológicos que pueden o puedan afectar a la organización)
- **Variables económicas** (condiciones y tendencias económicas, a nivel nacional, regional e internacional, perspectivas inflacionarias, variaciones del tipo de cambio, el sistema financiero y acceso a créditos, situación de empleo y desempleo, distribución del ingreso, inversiones públicas y privadas, convenios salariales)
- **Variables políticas** (por ejemplo: la aplicación rígida e intolerante de reglamentaciones, la tendencia a legislar en el rubro en el que opera la organización, las posiciones de los gobiernos departamentales ante los impactos de la organización, existencia de elecciones a mediano y corto plazo, estabilidad política)
- **Variables sociales** (por ejemplo: factores como la demografía, estilo de vida y valores sociales y religiosos: hábitos de consumo, festivos, costumbres, conflictividad laboral, existencia de ámbitos de negociación salarial, etc.)

Se suele agregar un factor adicional: el **ambiental**. Aquí se consideran, entre otros: el cambio climático, perspectivas de lluvias o sequías y contaminación del ambiente.

Identificados los elementos que constituyen oportunidades y amenazas, el proceso puede enriquecerse asignando probabilidad de ocurrencia a cada uno de ellos (alta, media o baja). Las estrategias posibles pueden variar según el enfoque que se aplique a los elementos de alta probabilidad de ocurrencia.

9. Las matrices de evaluación de factores externos e internos

Como ya se mencionó, la matriz de evaluación de los factores externos (MEFE) y la matriz de evaluación de los factores internos (MEFI) son también herramientas para la comprensión del contexto en que opera la organización.

Con la MEFI se analizan las fortalezas y debilidades de la organización, mientras que con la MEFE se analizan sus amenazas y oportunidades.

La identificación de los factores es igual a como se realiza con la matriz FODA. Luego de identificados los factores, con estas matrices se asignan valoraciones para cada factor. Estas valoraciones indican cuán relevante es ese factor como fortaleza, debilidad, amenaza u oportunidad. Por otro lado, se asigna a cada factor un peso relativo, que muestra la importancia de cada elemento como factor de éxito. La asignación de estos pesos relativos debe ser tal que cumpla las siguientes condiciones:

$$F + D = 100\%$$

$$A + O = 100\%$$

Se puede asignar, por ejemplo, una calificación de 1 a 4 a cada factor, siendo 1 la valoración baja y 4 la más alta.

Asignada la calificación y el peso relativo de cada factor, se multiplican ambos valores para obtener el peso ponderado de cada uno. La suma de estos pesos ponderados da como resultado el peso ponderado total de la organización. El peso ponderado más alto que se puede obtener en una organización es 4 y el más bajo es 1, con un promedio de 2,5.

En la figura 11 se cruzan en dos ejes los resultados de las matrices MEFI y MEFE.¹³

En el eje x van los resultados posibles de la matriz MEFI:

- De 1,0 a 1,99 se considera una posición interna débil.
- De 2,0 a 2,99 se considera la media.
- De 3,0 a 4,0 se considera fuerte.

En el eje y van los resultados posibles de la matriz MEFE:

- De 1,0 a 1,99 se considera bajo.
- De 2,0 a 2,99 es media.
- De 3,0 a 4,0 es alta.

En función de los valores ponderados obtenidos y su ubicación en los cuadrantes de la figura 11, resultan 3 estrategias posibles:

- Crecer y construir.
- Retener y mantener
- Cosechar o desinvertir

¹³ Fuente: Universidad de Pamplona (Colombia) “Matrices: DOFA, MEFE, MPC, MEFI”, 2014, Fabian Rojas Quintero

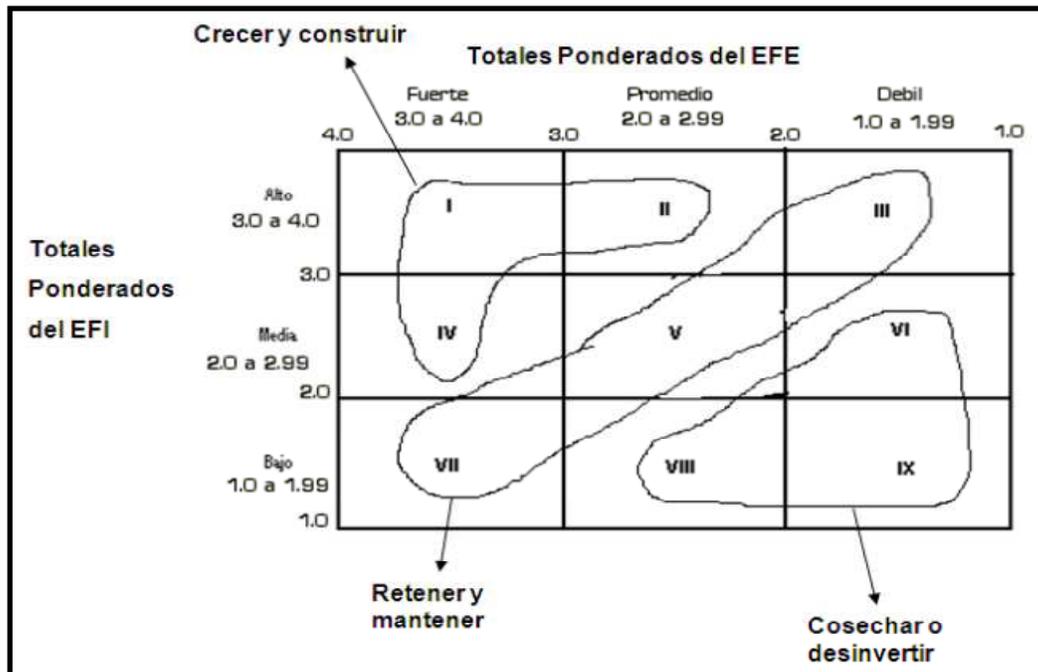


Figura 11: Estrategias a partir de las matrices MEFI y MEFE

10. Las estrategias

10.1. Las estrategias básicas

Una vez realizado el análisis interno y externo y habida cuenta de los enunciados estratégicos de la organización, de la consideración de las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del análisis de riesgos, debe decidirse el rumbo estratégico a seguir.

Es un proceso de pensar el camino que se decide tome la organización, para luego actuar en consecuencia.

En tal sentido, existen **tres estrategias básicas**, que se presentan en la tabla 5.

Ventajas estratégicas	Basadas en la percepción del cliente	Basada en los costos
Basadas en la empresa	Diferenciación	Liderazgo en costos
Basadas en el sector	Segmentación	

Tabla 5: Estrategias básicas

Las estrategias de **segmentación**, procuran captar mercados enfocándose a zonas geográficas específicas, a segmentos de productos o a grupo de compradores (por ejemplo: jóvenes de 15 a 20 años con poder adquisitivo alto).

Las empresas que basan su estrategia en el **liderazgo en costos**, se centran en ganar mercado sobre la base de la reducción de precios. Requiere poseer una clara ventaja en este tema y corre el riesgo de entrar en una guerra de precios de la que le pueda ser difícil salir sin pérdidas de rentabilidad.

Las estrategias de **diferenciación** se centran en hacer algo que los clientes perciban como único. Es aquí donde se ubican las empresas que apuntan más a la calidad que a los precios.

Las estrategias de diferenciación pueden basarse, según Philip Kotler¹⁴, en crear algo que el cliente perciba como único a partir de:

- Producto: atributos del producto (durabilidad, diseño, atención, etc) asociado a una marca.
- Personal: centrada en la capacitación de la fuerza de ventas.
- Imagen: aportan cierto status al comprador.
- Canal: desarrollo de canales de distribución para llegar mejor al cliente.

En la Tabla 6 se resumen las estrategias de diferenciación en función de las características de la infraestructura y las capacidades organizacionales.

Estrategias de diferenciación	de	Capacidades indiferenciadas	Capacidades diferenciadas
Infraestructura indiferenciada		Commodity Cualquiera lo puede hacer	Servicio Identifico mi perfil
Infraestructura diferenciadas		Producto Soy el único que lo elabora	Sistema Mejor producto y mejor servicio

Tabla 6: Estrategias de diferenciación

El nivel de rentabilidad de la organización y su grado de participación en el mercado son condicionantes al momento de decidir las estrategias básicas a seguir.

La rentabilidad, en relación de la participación en el mercado, presenta el comportamiento que se muestra en la Figura 12.

¹⁴ <http://www.todomktblog.com/2013/05/estrategias-de-diferenciacion.html>

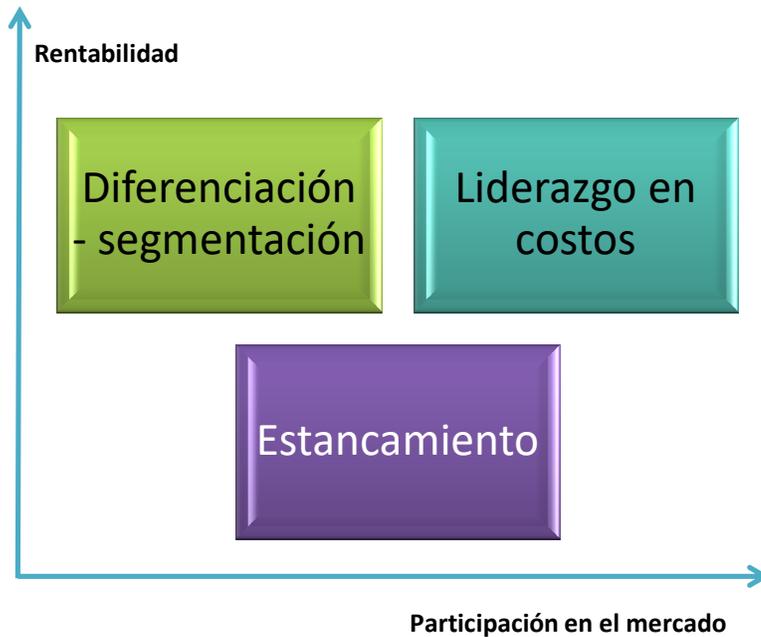


Figura 12: Estrategias en función de la rentabilidad

Con baja participación en el mercado y existencia de rentabilidad adecuada, es posible asumir estrategias de diferenciación o de segmentación.

Con alta participación en el mercado y buena rentabilidad, es posible ganar mercados con estrategias de liderazgo en costos.

Si la rentabilidad es baja, la ausencia de recursos hace predominar estrategias de estancamiento o de supervivencia.

Es posible asumir estrategias que prioricen el crecimiento o estrategias que prioricen la rentabilidad. No es recomendable asumir ambas conjuntamente por los requerimientos de recursos que insumen, tanto financieros, como de capacidad organizativa.

10.2. Las estrategias de crecimiento

Las empresas pueden crecer ampliando mercados o incorporando nuevos productos y servicios, tal como se muestra en la tabla 7. No es recomendable asumir ambas estrategias de crecimiento en forma simultánea, por los requerimientos de recursos que insumen, tanto financieros, como de capacidad organizativa.

		Mercados	
		Actuales	Nuevos
Productos	Actuales	Penetración en el mercado	Ampliación de mercados
	Nuevos	Desarrollo de nuevos productos	Diversificación horizontal y vertical

Tabla 7: Estrategias de crecimiento

Las estrategias de penetración en el mercado consisten en ganar mercados (lo que puede alcanzarse con la aplicación de las tres estrategias básicas que resultan del análisis del contexto). A la vez, la integración horizontal (comprar una empresa competidora) forma parte de las estrategias de penetración en el mercado.

Se puede apuntar al crecimiento con el desarrollo de nuevos productos. Cuando el desarrollo de los nuevos productos son afines, a la estrategia se le conoce como diversificación concéntrica. Cuando los nuevos productos no son afines, a la estrategia se le conoce como diversificación conglomerada¹⁵.

El crecimiento puede desarrollarse a través de focalizarse en nuevos mercados. Por ejemplo: si la empresa opera a nivel nacional, puede orientarse al mercado externo.

Finalmente, se puede combinar el desarrollo de nuevos productos y de nuevos mercados. Entran aquí las estrategias de diversificación vertical y horizontal, si se dispone de los recursos necesarios.

Hay dos tipos de diversificación:

- Vertical, abriendo nuevas sucursales por ejemplo
- Horizontal, dentro de la cadena de valor del sector
 - Hacia atrás, absorbiendo a proveedores
 - Hacia delante: absorbiendo clientes inmediatos.

Las estrategias de crecimiento presentan las siguientes posibilidades de éxito:

- Penetración del mercado: 75 %.
- Ampliación de mercados: 45 %.
- Desarrollo de nuevos productos: 35 %.
- Diversificación: 25-35 %.

¹⁵ <http://estrategias-negocio.blogspot.com.uy/2009/05/estrategias-de-diversificacion-de-la.html>

10.3. Estrategias que surgen de la matriz BCG

Se integra a la elección de la estrategia el tipo de productos que posee la empresa, que están directamente relacionados con su grado de participación en el mercado y con su tasa de crecimiento. Ello se presenta en la Matriz BCG, cuyo formato es como se muestra en la Tabla 8.

		Participación en el mercado	
		Alta	Baja
Tasa de crecimiento del mercado	Alta		
	Baja		

Tabla 8: La Matriz BCG

Son productos estrella los que tienen alta participación en el mercado y una alta tasa de crecimiento. Están dando buena rentabilidad y es recomendable seguir invirtiendo en ellos.

Los productos vacas lecheras tienen alta participación en el mercado pero baja tasa de crecimiento. Son productos que tienen rentabilidad y conviene seguir asignando recursos en ellos (seguir “ordeñando la vaca”).

Los productos incógnitas tienen baja participación en un mercado en expansión. Su rentabilidad es baja. Es recomendable invertir en ellos en estrategias orientadas a incrementar su participación en el mercado.

Finalmente están los productos “perros”, que no dan rentabilidad y tienen baja participación en un mercado estancado. Habría que analizarlos a los efectos de ver si es posible transformarlos en incógnitas o se consideran “pesos muertos”, por los que habrá que retirarlos de la empresa.

Las características y decisiones estratégicas se muestran en la tabla 9.

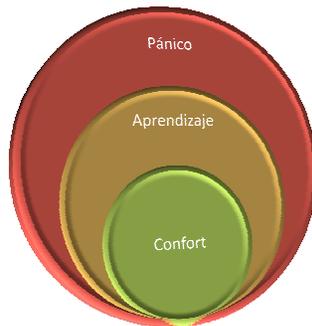
Características	Estrella	Incógnita	Vaca	Perro
Cuota de mercado	alta	baja	alta	baja
Crecimiento del mercado	alto	alto	bajo	bajo
Estrategia en función participación en mercado	crecer o mantenerse	crecer	mantenerse	cosechar o desinvertir
Inversión requerida	alta	muy alta	baja	baja, desinvertir
Rentabilidad	alta	baja o negativa	alta	muy baja, negativa
DECISIÓN ESTRATÉGICA	POTENCIAR	EVALUAR	MANTENER	REESTRUCTURAR O DESINVERTIR

Tabla 9: Decisiones estratégicas a partir de matriz BCG

La selección de la estrategia, como se mencionó, **es un proceso mental de pensar y actuar** (Ver figura 13). La decisión estratégica depende de la aversión al riesgo del empresario.

La zona de confort es la que el individuo conoce y domina. En ella se siente cómodo, sabe cómo manejarse, siente que no podría aprender cosas nuevas

En la zona de aprendizaje el individuo está en situaciones que no conoce demasiado.



Siente que puede vincular su experiencia anterior con el nuevo escenario, pero considera que está en un ambiente de incertidumbre.

La zona de pánico es la que el individuo desconoce y donde siente que es muy aventurero penetrar.

Por ejemplo, poner una sucursal de su empresa en: Montevideo (confort), Buenos Aires (aprendizaje), Bagdad (pánico).

Figura 13: Zonas del proceso de pensar y actuar

Innovar requiere probar cosas nuevas, algunas veces con éxito y otras con fracasos.

Luego de culminado todo el análisis anterior y definidos los rumbos a seguir, corresponde fijar objetivos estratégicos, pasando por un proceso reflexivo que incorpore en los planes lo que es posible realizar, ya que no siempre se puede implementar todo lo que se quiere. Una vez que los actores involucrados en el proceso de planificación llegan al consenso de lo que se hará, deben asumir el compromiso firme de ejecutarlo, asumiendo las responsabilidades y no temiendo a los fracasos.

11. Planificación orientada a resultados

La planificación estratégica, una de las principales dimensiones de la planificación orientada a resultados, surgió como una herramienta para mejorar la gestión de las empresas privadas, que también requieren definir el rumbo a seguir y controlar que se avance en ese sentido. Pronto se adaptó para ser utilizada en la gestión de organismos públicos, primero en la administración central y luego en los gobiernos locales.

La planificación orientada a resultados pone foco en la evaluación sobre en qué medida se están logrando los impactos esperados con la ejecución de los planes. Es un enfoque más orientado al cumplimiento de la misión y visión.

La planificación orientada a resultados contiene tres dimensiones:

- lo estratégico,
- lo operativo,
- lo participativo.

La dimensión participativa implica no sólo decidir hacia dónde ir (estratégico) y cómo hacerlo (operativo), sino además el que debe realizarse tomando en cuenta la opinión de la mayoría de los actores relevantes.

Esto es esencialmente clave en el ámbito público, donde esta dimensión participativa es la única manera de asegurar la apropiación y la credibilidad del plan. No se pueden lograr los resultados esperados si la mayoría de los involucrados en la tarea de obtenerlos no está explícitamente de acuerdo con el plan.

Mientras mayor sea el grado de participación de los actores relevantes de la sociedad, mejores serán las posibilidades de que el plan se cumpla y de que sus logros sean sostenibles en el tiempo.

En los sistemas de gestión basados en las Normas ISO, este enfoque se corresponde con los requisitos relativos a la comprensión de las necesidades y expectativas de las partes interesadas.

“La mejor manera de predecir el futuro es crearlo”

Peter Drucker



Contenido

1. Introducción.....	1
2. Concepto de planificación.....	2
3. El ciclo de la planificación.....	4
3.1. Planificación.....	4
3.2. Ejecución.....	5
3.3. Seguimiento.....	5
3.4. Rendir cuentas.....	6
4. Tipos de planificación.....	6
4.1. Clasificación según dimensiones.....	6
4.2. Planificación tradicional y planificación estratégica.....	7
5. Terminología y conceptos aplicables.....	7
6. El planeamiento en los modelos de gestión:.....	11
7. Proceso de Planificación Estratégica y Operativa.....	14
8. La matriz DAFO.....	17
8.1. Análisis interno.....	19
8.1.1. Dirección.....	19
8.1.2. Personal.....	20
8.1.3. Producción.....	20
8.1.4. Finanzas.....	21
8.1.5. Comercialización.....	22
8.1.6. Accionistas.....	22
8.2. Análisis externo.....	23
8.2.1. Entorno de acción directa:.....	23
8.2.2. Entorno de acción indirecta:.....	25
9. Las matrices de evaluación de factores externos e internos.....	26
10. Las estrategias.....	27
10.1. Las estrategias básicas.....	27
10.2. Las estrategias de crecimiento.....	29
10.3. Estrategias que surgen de la matriz BCG.....	31
11. Planificación orientada a resultados.....	33

Índice de figuras

Figura 1: Recursos necesarios para planificar.....	2
Figura 2: Ciclo de planificación	4
Figura 3: Tipos de planificación según escala temporal	4
Figura 4: Regla SMART	10
Figura 5: El modelo de planificación en la Norma ISO 9001:2015	12
Figura 6: Esquema de planificación en el Modelo de Mejora Continua.....	14
Figura 7: Proceso de planeamiento.....	16
Figura 8: La matriz FODA	17
Figura 9: Estrategias que se desprenden de la Matriz FODA	18
Figura 10: Análisis de Porter.....	24
Figura 11: Estrategias a partir de las matrices MEFI y MEFE	27
Figura 12: Estrategias en función de la rentabilidad.....	29
Figura 13: Zonas del proceso de pensar y actuar.....	32

Índice de tablas

Tabla 1: Diferencias entre planificación tradicional y estratégica	7
Tabla 2: Comparación entre políticas y objetivos.	11
Tabla 3: Formato de plan	16
Tabla 4: Organos de dirección por tipo de organización.	22
Tabla 5: Estrategias básicas.....	27
Tabla 6: Estrategias de diferenciación	28
Tabla 7: Estrategias de crecimiento	30
Tabla 8: La Matriz BCG	31
Tabla 9: Decisiones estratégicas a partir de matriz BCG.....	32



Bibliografía

- "Introducción a la Calidad Total" – Amorena M., Gazzano G. y L. Silveira – Lapsus Ltda. – ISBN: 978-9974-0-0550-1 – Edición 2008
- Planificación estratégica e indicadores de desempeño en el sector público, Marianela Armijo, CEPAL Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES), Santiago de Chile, junio de 2011
- Gestión para resultados en el desarrollo en gobiernos subnacionales; MÓDULO 2 La planificación orientada a resultados, Nora Berretta y Jorge Kaufmann, BID –Ilpes 2011
- Concepto de Misión y Visión, Concepto.De, <http://concepto.de/mision-y-vision>
- "El Poder de una Visión", Joel Barker, <http://www.grandespymes.com.ar/2011/06/05/el-poder-de-una-vision/>
- "Valores de empresa", Eliseu Santandreu, Centre Metal·lúrgic. 06/2011, <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/circulars/QG-11.007.pdf>
- "Objetivos organizacionales", Evelin López , <http://www.monografias.com/trabajos15/objetivos-organizacionales/objetivos-organizacionales.shtml>
- "Objetivos del proyecto", Ana Aranda, 03/2014, <https://es.slideshare.net/AnaArandaPMP/02-objetivos-delproyecto>
- "Matrices: DOFA, MEFE, MPC, MEFI", Fabian Daniel Rojas Pamplona, Administración Comercial y de Sistemas, Universidad de Pamplona (Colombia), 2014.
- Necesitamos planificar?, Mg. Mario Siede, UNER UNL FLACSO, Montevideo, 2015.