

# **CARACTERÍSTICAS FUNDAMENTALES DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEA.**

**MSc. Alfredo Santana González<sup>1</sup>**

*1. Universidad de Matanzas “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca  
Km.3, Matanzas, Cuba.*

## Resumen.

La planificación de empresa se presenta generalmente como el instrumento de la formulación y puesta en práctica de las decisiones estratégicas. Este rol es controvertido herramienta indispensable de gestión para unos y punto de estancamiento para otros, la planificación está cargada de sentidos diversos y es objeto de opiniones contradictorias, ya se trate de una empresa o de la economía nacional. La planificación es el instrumento de dirección básico, que coordina e integra los aspectos productivos, económicos, sociales y financieros, potenciando la iniciativa y los esfuerzos de la empresa en el cumplimiento de sus funciones y objetivos económicos, con el máximo de eficiencia y la activa participación de los trabajadores.

*Palabras claves: Planificación. Proceso de Planificación .Eficiencia. Eficacia.*

---

## Introducción

La planificación empresarial es, pues, una acción explícita, que se apoya en un método que se desarrolla en el tiempo y en el espacio según un programa previamente determinado. Desemboca en elecciones estratégicas y en programas de acción orientados a asegurar la puesta en práctica de estas elecciones. Es, pues, un modo de toma de decisión que se distingue en particular por su carácter formalizado, sin que esto signifique que esté totalmente codificado; el grado de formalización y sobre todo la naturaleza de la formalización (qué se formaliza y cómo) son, en la práctica, muy variables.

Aunque orientada hacia el futuro, la planificación se distingue netamente de la previsión o la prospección, que, por vías de extra o intrapolación, se esfuerza por responder a la pregunta: ¿qué va a ocurrir?, mientras la planificación define un problema del tipo ¿qué vamos a hacer? El tomar partido por el compromiso la diferencia de la programación, que explica una secuencia de acciones precisamente determinadas en su naturaleza y en su fecha. La imagen de programa, procede de una representación mecanicista de la empresa en su entorno y de la idea de que el futuro es perfectamente previsible. La planificación, en cambio, encuentra su unidad profunda en el cuestionamiento que suscita y en la reflexión que organiza.

## Desarrollo.

La planificación empresarial es un proceso formalizado de toma de decisión que elabora una representación deseada del estudio futuro de la empresa y especifica las posibilidades de puesta en práctica de esta voluntad.

## *Evolución de los Sistemas Clásicos de Planificación.*

La planificación no es una idea nueva. En 1916 Henri Farol la definía con el término de previsión como una de las cinco misiones de la administración de empresas. *Prever es a la vez calcular el porvenir y prepararlo, prever es ya actuar.*

Sin embargo, a pesar de esta definición tan moderna, la planificación quedó en un estado embrionario hasta después de la segunda guerra mundial. Las empresas, ante todo preocupadas por perfeccionar su organización interna, utilizan sistemas presupuestarios de control financiero a corto plazo. Estos últimos formarán la base a partir de la cual se desarrollará posteriormente la planificación.

Tras la Segunda Guerra Mundial, el crecimiento económico y el rápido desarrollo de los mercados exigen que las empresas presten una atención continua a la evolución de su entorno. Se utilizan sistemas de planificación.

La elaboración del plan y, por tanto, la planificación, es un proceso único y continuo de interacción entre los diferentes actores económicos para lograr determinados objetivos en el tiempo a partir de la constante retroalimentación de las proyecciones. Concebirlo como etapas independientes entre sí, al final de las cuales se procesa un conjunto de informaciones con vista a emitir un documento es un error conceptual que limita el papel de la planificación.

La planificación, en general, y el sistema de planificación empresarial, en particular, tiene que ser visto con un enfoque temporal llamado “horizontes de planificación”, cuya necesidad objetiva se deriva del hecho que las tareas económicas anuales (plan empresarial) están sujetas a objetivos a mediano plazo (planes de negocios u otras proyecciones), es decir, la planificación debe garantizar la correspondencia entre los intereses del desarrollo futuro con las especificidades y características propias del presente.

#### *Concepto de Planificación.*

La función de planificación es el hito de referencia y el proceso de conexión entre los objetivos, estrategias, políticas y decisiones de la empresa. La planificación representa el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales. Función que procura definir, a su vez, la estructura de organización más adecuada según las estrategias formuladas, los objetivos planteados y el nivel de cambio del entorno socio-económico.

Esta definición, en cierto sentido, se asemeja a la formulada por Bueno y Cañibano (2001) cuando dicen que la función de planificación en la empresa tiene como misión, de una parte, tanto el planteamiento de los objetivos de la organización como la definición de las relaciones entre los mismos con los cursos de acción operativos que se pueden desarrollar y de otra la configuración de las unidades de decisión y sus procesos de elaboración que permiten poner en funcionamiento las citadas acciones.

En definitiva, la planificación puede contemplarse bajo una doble perspectiva:

- Como un sistema de planes específicos que ofrece una técnica a la dirección capaz de fijar objetivos, formular estrategias, definir políticas y establecer criterios de decisión.
- Como un proceso configurador de unidades de decisión y de métodos de elección, en el seno de la organización de la unidad económica.

La función de planificación se instrumentaliza en una serie de planes representativos de objetivos de subsistemas de grupos de interés y de acciones recomendadas que contribuyen a alcanzar los fines de la empresa. Un plan es toda formalización de una actividad y conjunto de acciones a desarrollar en periodos futuros. Se trata de decidir por anticipado qué es lo que se va a hacer y qué pasos son necesarios para ello.

En resumen podemos resaltar como característica principal de la planificación la de suministrar información respecto a las condiciones internas y externas de la empresa, como reductora de la incertidumbre existente, entre las decisiones necesarias para alcanzar los objetivos deseados.

Todo plan debe contribuir de forma positiva al cumplimiento de los fines de la empresa. La planificación pretende conseguir una estructura de operaciones consistente y coordinada, centrada en los objetivos generales de la empresa.

En definitiva el planificador deberá ir configurando una serie de subobjetivos o valores a alcanzar en un conjunto de magnitudes, de forma que se logre el objetivo global.

Siguiendo a Koontz y O'Donnell (2001) la función de planificación debe cumplir los siguientes requisitos básicos, de forma que se asegure la eficacia de la dirección en cuanto ha de procurar la obtención de los fines globales de la empresa. Estos requisitos son:

*Eficacia de la planificación.* El plan, una vez puesto en marcha, debe conseguir la obtención de los objetivos con el mínimo de consecuencias imprevistas y con beneficios superiores al costo.

*Generalización de la planificación* a todos los niveles y en todas las funciones de la empresa. Se pretende con ello que todos los subsistemas empresariales conozcan los subobjetivos a alcanzar y dispongan de los medios necesarios para ello.

*Eficiencia de los planes* en términos de consecución del máximo rendimiento de los recursos asignados. Se selecciona aquel plan que permita alcanzar un objetivo con el menor empleo de recursos, o bien el que para un nivel dado de recursos alcanza en mayor medida los objetivos.

En fin Planificación es:

- Definir en detalle las acciones a emprender para alcanzar los objetivos.
- Un proceso formal, por lo que se recoge por escrito en un plan.
- Se trata de definir:
  - Qué hay que hacer.
  - Quién lo hará.
  - Cuándo lo hará.

- Cómo se hará.
- Con qué recursos.
- Qué resultados concretos hay que obtener.

### *El Proceso de Planificación.*

El proceso de planificación debe desarrollar los objetivos generales en subobjetivos que sean directamente aplicables por los distintos subsistemas. Por ejemplo, un objetivo estratégico de incrementar la rentabilidad de las inversiones realizadas deberán expresarse de una manera más operativa a efectos de la planificación como podría ser aumentar la rentabilidad de un 10% del período actual al 14% para el próximo ejercicio. Pues bien, este incremento podría lograrse por múltiples vías, incrementando el margen de beneficio por unidad, vendiendo más o utilizando en mayor medida los recursos disponibles.

El proceso de planificación así entendido, debe comprometer a la mayoría de los miembros de una organización, ya que su legitimidad y el grado de adhesión que concite en el conjunto de los actores dependerán en gran medida del nivel de participación con que se implemente. El proceso de planificación incluye los siguientes pasos:

#### *1º- Diagnóstico de la situación.*

Dónde y como estamos en este momento.

#### *2º- Establecimiento de objetivos.*

- Asequibles.
- Jerarquizados y expresados claramente.
- Cuantificados.
- Conocidos por la totalidad el personal afectado.

#### *3º- Establecimiento de hipótesis sobre el entorno.*

Pronósticos realizados sobre las variables que no pueden ser controladas por la empresa.

Ej: Fiscalidad, inflación, tipos de interés, precios, etc.

#### *4º- Determinación de líneas de acción.*

Diseño de caminos alternativos que nos conduzcan a los objetivos propuestos.

#### *5º- Evaluación de las líneas de acción.*

#### *6º- Elección de una línea de acción.*

Adopción del plan a ejecutar.

### *7º- Elaboración de planes derivados.*

Encargados de disciplinar las tareas parciales y sustentar el plan básico.

### *8º- Presupuestos.*

Seguimiento puntual de la ejecución y control de las posibles desviaciones.

### *Clasificaciones de los Planes.*

Se ha planteado como la planificación se dirige a reducir la incertidumbre existente en las actividades de la empresa estableciendo una serie de acciones tendentes a la consecución de los objetivos. Sin embargo, aunque todos los planes participan de estas características comunes, pueden realizar sus funciones dentro de distintos ámbitos, pudiéndose por ello establecer diferentes clasificaciones de los planes.

#### *Clasificación respecto al tiempo o duración.*

La duración temporal de los planes es significativa en cuanto que indica la dificultad de cada uno de ellos. Así, los planes a largo plazo deben ser considerados con un gran número de variables que en el caso del corto plazo se pueden suponer constantes. Los planes pueden ser:

Planificación a largo plazo: Establece aspectos estructurales de la organización, con un plazo de ejecución superior a cinco años.

Planificación a medio plazo: Planes más concretos, por ser más próximos en el tiempo, su horizonte varía entre uno y cinco años.

Planificación a corto plazo: Disciplinan las actividades concretas de todas las secciones de la empresa, su duración se ciñe al ejercicio presente, que suele coincidir con el año natural.

#### *Clasificación por su amplitud o importancia.*

Esta clasificación indica también cuál es el nivel de la organización en que tiene origen el plan y cuál es su extensión. Aquí tenemos:

Políticas: Son planes amplios originados en los niveles más altos de la organización. Constituyen afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan a los subordinados en el proceso de adopción de decisiones. Las políticas delimitan un área dentro del cual la decisión va a ser adoptada, asegurándose que esté de acuerdo con los objetivos y evitando la repetición de decisiones análogas.

Por ejemplo: La fijación de una política de calidad en una empresa industrial evita el plantear en cada caso la alternativa calidad – precio.

Procedimientos: Son planes en el sentido que establecen unas normas a seguir en las actividades futuras. Los procedimientos indican la forma en que una determinada actividad

debe llevarse a cabo. Son planes concernientes a las operaciones funcionales de los departamentos más importantes, si bien sus efectos implican a otros departamentos.

Por ejemplo: El procedimiento para tramitar la compra de materias primas provenientes del exterior.

Métodos: Se aplican dentro de operaciones específicas y se estableen como guía de los resultados de cada individuo. Así, por ejemplo, el método de ensamblar una pieza o fabricar un producto orienta al trabajador sobre como debe realizarlos, a la vez que proporciona un tiempo previsto para su ejecución.

*Tipos de Planificación según su naturaleza.*

Según la naturaleza de los planes se suelen distinguir los siguientes tipos:

Propósitos: Son planes generales que definen de una manera abstracta que persigue la organización.

Objetivos: Son las metas, las finalidades hacia las que la empresa debe encaminarse. Las metas pueden ser:

- Metas verificables y concretas.
- Metas no verificables o genéricas.
- Metas principales que afectan a la totalidad e la empresa.

Estrategias: Determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa, y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos.

Políticas: Principios generales que deben orientar las acciones concretas que se deben tomar para lograr los objetivos establecidos mediante las estrategias diseñadas.

Procedimientos: Relación cuidadosa de todas las pautas que hay que seguir para ejecutar una acción, con bastante rigurosos, tanto más cuanto inferior es el nivel al que se dirige.

Reglas: Normas imperativas sin opción a la interpretación, pueden formar parte de un procedimiento.

Programas: Planes que incluyen metas, estrategias, políticas, procedimientos y reglas, necesarios y concretos que pueden ser ejecutados por unidades distintas de la organización.

Presupuestos: Son planes cuantificados, nos permiten seguir de cerca el plan y nos permiten delegar. Constituye el más poderoso elemento que permite el control de la ejecución de las actividades previstas en el plan.

## Clasificación por Función.

Pueden ser por ejemplo:

- Planes de venta.
- Planes de producción.
- Planes financieros.
- Planes de personal, etc.

## *Clasificación con respecto a su Flexibilidad.*

Pueden ser:

**Planes rígidos:** Son aquellos en los que se supone el futuro suficientemente cierto y, por tanto, se puede alcanzar con acciones definidas desde el presente.

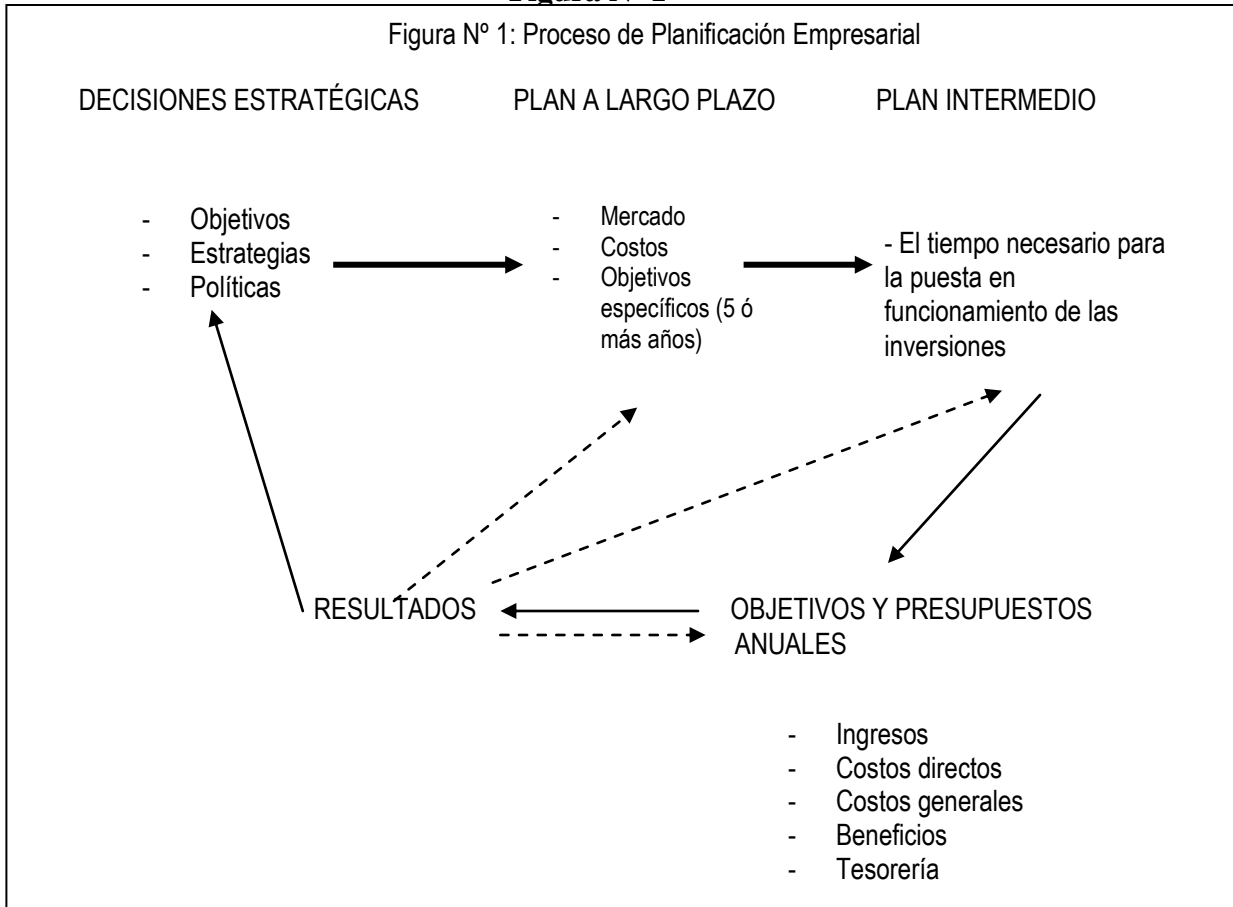
**Planes flexibles:** Consideran la posible aparición de acontecimientos que llevarán a una alteración de los planteamientos iniciales, ofreciéndose diversas opciones.

El sistema de planificación que se ha enumerado anteriormente ha de actuar de forma coordinada dentro del proceso de planificación empresarial. Este proceso puede describirse de la siguiente forma: El proceso se inicia mediante la determinación de los objetivos de la empresa a largo plazo. Las estrategias definen la actuación de la empresa a largo plazo respecto a nuevos productos, nuevos mercados, competencia, etc. En función de la evolución previsible de la economía y de la industria, a la vez que reflejan los intereses y los deseos de los directivos.

Sin embargo los objetivos generales han de expresarse de forma más operativa y, además, complementarse con una previsión de los mercados de venta de la empresa y de los mercados de aprovisionamiento como forma de acotar las variaciones futuras de ingresos y costos. Todo ello se realiza dentro de un plan a largo plazo que contempla un horizonte de planificación superior a los cinco años.



**Figura N° 1**



Fuente: De CENZO y ROBBINS, Fundamentos de Administración.

Cuando se plantean inversiones productivas, como pudiera ser una nueva planta industrial o el lanzamiento de un nuevo producto es preciso desarrollar un programa que aborde todas las cuestiones concernientes a dicha inversión. En estos casos aparece una planificación para proyectos concretos que se inscribe dentro de la planificación a largo plazo y cuyo horizonte temporal dependerá de las características del proyecto.

Para comprender mejor la operatividad del plan global de la empresa y poder llegar a los objetivos y presupuestos anuales es conveniente explicar las etapas del sistema de dirección de la empresa, que se inicia con la planificación y culmina con la función de control. Esta idea se refleja en el sistema de plan, programa y presupuestos o **PBS**. (Planning Programming Budgeting System)

La planificación representa el estudio y fijación de los objetivos de la empresa tanto a largo como a corto plazo y referentes al sistema total y a cada uno de los subsistemas empresariales.

La programación indica la actuación operativa a medio y corto plazo para adecuar medios y dispositivos técnicos a los objetivos planificados. Esta programación intentará optimizar los procesos y elegir las mejores líneas de acción para el logro de esos objetivos. Con la

programación se persigue una conducta de optimización de las funciones económicas u objetivo de los sistemas empresariales, a través de los modelos que permitan plantear y resolver las situaciones e máximo o mínimo condicionadas, propias de dicha conducta. La programación es, en suma, la concreción operativa de la planificación.

La presupuestación representa el momento de la adaptación de los planes y de sus programas a la verdadera actividad del sujeto económico, teniendo en cuenta su estructura de organización, asignando a cada órgano y función las cifras en que ella ha de desarrollar su gestión. Es, por ello, la etapa de la cuantificación financiera y de la asignación de responsabilidades por medio de la formulación de los correspondientes presupuestos.

La función de control se viene entendiendo como la actividad de observación y medida a través de una comparación regular de previsiones, objetivos y tareas y de realización o ejecución de los mismos. La explicación y explotación de estas diferencias y desviaciones constituye su fin general. En otras palabras, es el dominio de una situación gracias a una correlación entre información y acción. Dominio que entraña el concepto de regulación, en cuanto que esta función implica la generación de datos para una nueva planificación o para tomar decisiones implícitas que corrijan la acción hacia el objetivo previsto.

#### *Ventajas de un Proceso Formal de Planificación.*

Entre las ventajas más importantes tenemos:

- Obliga a reflexionar sobre la empresa/línea/producto y su entorno:
  - Fortalezas y debilidades.
  - Amenazas y oportunidades.
- Permite ser proactivo.
- Fuerza a concretar y tomar decisiones.
- Permite estudiar la asignación de recursos de manera más eficiente.
- Es un compromiso interno.
- Posibilita, a través de su adecuada difusión interna, compartir objetivos y la importancia de las acciones a emprender. Que todo el mundo sepa lo que hay que hacer, quien lo tiene que hacer y por qué.
- Permite comparar con los resultados para aprender y mejorar:
  - La fijación de objetivos.
  - La definición de acciones.
  - La asignación de recursos.

#### *Factores de Éxito en la Planificación.*

En este aspecto podemos señalar:

- Disponer de información de calidad.
- Rigor metodológico.
- Orientación al mercado y al cliente.

#### *Observaciones Generales sobre los Procedimientos de Planificación.*

El problema de planificación puede formularse como un problema de maximización condicionada. Sin embargo, todavía se hemos estudiado como podría resolverse un problema de tal naturaleza. A continuación se brinda una visión general sobre ello.

El primer punto a subrayar al discutir la naturaleza de los procesos de planificación consiste en que todo procedimiento para resolver un problema grande de maximización condicionada es inevitablemente un procedimiento iterativo, es decir, un procedimiento para hallar la solución mediante aproximaciones sucesivas. Dada una aproximación inicial arbitraria a la solución, el procedimiento indica las modificaciones que es necesario llevar a cabo para obtener una aproximación mejor. La razón por la cual el proceso de solución tiene que ser de carácter iterativo es muy clara: los problemas son demasiado grandes y complicados como para poder ser resueltos “de una vez por todas”.

En el contexto de un procedimiento de planificación el método de las aproximaciones sucesivas adopta normalmente la forma siguiente. Inicialmente se propone un plan arbitrario. Se calculan entonces ciertos índices asociados a este plan inicial, a la luz de los cuales se introducen ciertas modificaciones, con lo cual se obtiene un nuevo plan. Se calculan nuevamente los índices correspondientes, y así sucesivamente.

Un proceso iterativo de planificación podría describirse mediante la serie de operaciones siguientes:

- Se propone el primer plan.
- Se calculan los índices.
- Se revisa la propuesta en función de los índices.
- Se propone un segundo plan.
- Se calculan los índices.

#### *Las Restricciones en la Planificación.*

La planificación de una economía puede considerarse como un problema de maximización condicionada. Esta idea puede completarse estudiando la naturaleza de las restricciones. Se consideran dos clases principales de restricciones que definen el conjunto de estados factibles de la economía, las restricciones que se refieren a los recursos disponibles y las que se refieren a la producción.

*Restricciones referentes a los recursos disponibles:* La naturaleza de estas restricciones es inmediatamente obvia: algunas materias primas como el carbón y la tierra, son esenciales para el funcionamiento de la economía y la cantidad disponibles de las mismas es limitada. En muchos casos, esta unidad puede variar desde cero hasta la cota superior si se modifican los inputs de los procesos productivos o extractivos correspondientes. Entonces, resulta más conveniente considerar la oferta de estos recursos como el output de procesos productivos que pueden funcionar dentro de límites establecidos por factores exógenos. Así, por ejemplo, la oferta de carbón depende del output del proceso de extracción de carbón en las minas. El número de las minas de carbón y la riqueza de los yacimientos explotados imponen un límite a la posible escala de operaciones de este proceso. Estas cotas superiores

de las disponibilidades de recursos son muy importantes porque, claramente, limitan el conjunto de actividades económicas posibles.

*Restricciones tecnológicas:* Se utiliza el término “restricciones tecnológicas” para indicar las condiciones tecnológicas que gobiernan y limitan los procesos de producción. Dichas restricciones especifican las relaciones que deben existir entre los inputs y outputs de un proceso. La manera en que limitan la actividad posible de la empresa es obvia.

Las condiciones tecnológicas que gobiernan la producción no están dadas. En efecto, se han modificado considerablemente con el paso del tiempo consecuencia del progreso tecnológico. En algunas áreas de la teoría económica, particularmente en la teoría del crecimiento económico, es habitual suponer que el progreso tecnológico tiene lugar a una tasa exógenamente determinada y que no es necesario realizar esfuerzo alguno para que se produzca.

Sin embargo es mucho más realista suponer que el progreso tecnológico tiene lugar como consecuencia de ciertas actividades económicas parcial o totalmente emprendidas con ese fin, y en particular como resultado de las actividades de investigación y desarrollo (I+D).

La planificación, es decir, la elaboración de planes, consiste en la formulación de decisiones o al menos en la elección de orientaciones, en una perspectiva a mediano o largo plazo que en cualquier caso sea superior a un año.

Además, el plan es una herramienta que permite a la empresa mantener el ritmo de evolución anticipándose a los obstáculos y las dificultades, dándole el tiempo necesario para adaptarse a la evolución del entorno.

#### *La Necesidad de elaborar un Plan.*

En cualquier empresa, la idea de elaborar un plan se apoya en una previsión de evolución del entorno para elegir orientaciones que puedan ser posteriormente ajustadas según cambie el entorno. Planificar no significa tomar decisiones en firme de lo que hará la empresa en los próximos cinco años; no puede aplicarse un planteamiento tan rígido ya que la empresa nunca tiene un control suficiente de su mercado ni de su entorno. En cambio, sí es necesario realizar un trabajo frecuente, de ser posible permanente, de previsión y análisis del entorno para verificar que las orientaciones de la empresa a mediano plazo sean las adecuadas o, en caso contrario, modificarlas. No se trata en absoluto de imponer rigidez, sino de aportar flexibilidad a la empresa mediante la anticipación.

De hecho, a corto plazo, es decir, en una perspectiva presupuestaria, la empresa tiene una libertad de maniobra muy limitada en cuanto a sus opciones fundamentales. La definición de los aspectos esenciales de los productos ya está hecha; la selección de los mercados en los que se venden dichos productos es difícil de modificar radicalmente, dada la lentitud de prospección de un nuevo mercado, la inercia de una imagen de marca y la costumbre de los clientes cara a una política de precios, de servicios o de distribución. El aparato de producción está en marcha y no puede modificarse radicalmente (problemas de inversiones, de variaciones de efectivo y deformación de personal). De la misma forma, la

financiación ya está fijada con los plazos de amortización correspondientes, y resulta difícil modificar el alcance y la distribución del capital propio. Ni que decir tiene que la elaboración de presupuestos no es inútil, ya que permite sacar el mejor partido posible de los datos disponibles para asegurar la mejor rentabilidad en las circunstancias del año próximo. Pero a corto plazo – a un año vista – la libertad de maniobra no es muy grande para poder influir en los problemas de fondo. En cambio, a tres, cinco o incluso diez años, la capacidad de maniobra se vuelve mucho mayor: Puede modificarse sensiblemente la selección de los productos y de los mercados, reestructurarse fundamentalmente el aparato de producción y la financiación. El objeto de la planificación consiste precisamente en analizar y prever el entorno a fin de identificar cuáles serán las necesidades de la empresa en un plazo de tiempo determinado y elegir las maneras de responder a estas. El trabajo correspondiente a dicho planteamiento consiste en estudiar y elegir una estrategia y, posteriormente, debe formalizarse a través de la elaboración del plan propiamente dicho.

En el ámbito operacional, la planificación tiene una serie de objetivos muy concretos:

- Garantizar ante los accionistas la viabilidad de la empresa y su rentabilidad a mediano y largo plazo. A partir de las previsiones sobre la evolución del entorno, la empresa elige y prepara programas de acción plurianuales que le permitan alcanzar un objetivo de rentabilidad del capital propio, adquiriendo asimismo la seguridad que le aporta la elección de programas realistas.
- Desarrollar una cartera de actividades o un conjunto de binomios producto – mercados con perspectivas de futuro. En la medida en que todo producto envejece y todo mercado se satura o se vuelve excesivamente competitivo la selección de los binomios producto – mercado es un factor esencial de toda política a mediano plazo. De hecho, un mercado en proceso de envejecimiento o un producto al final de su ciclo vital sufre un descenso de su rentabilidad más o menos rápido. En contrapartida, un producto en fase de lanzamiento o un mercado en expansión exige un esfuerzo que no dará sus frutos de forma inmediata, sino más adelante, cuando alcance su madurez. Por lo tanto, es necesario evitar que los flujos monetarios producidos por una actividad o un departamento sean automáticamente reabsorbidos por dicha actividad en forma de inversiones, inventarios o cuentas de clientes. El equilibrio entre las actividades incipientes, las que se encuentran en su madurez y las que envejecen permite a su vez equilibrar la rentabilidad a corto y mediano plazos.
- Elegir las inversiones, fundamentalmente en producción y logística, para adaptar o remodelar las capacidades de la empresa en función de la evolución de sus mercados y de sus proveedores. Desbloquear una decisión a corto plazo a través de una inversión puede llevar a la empresa a un impasse al cabo de cierto tiempo. La rentabilidad de la inversión no es de por sí un criterio suficiente. Además, ésta debe encajar dentro de una perspectiva a mediano plazo; así pues, es necesario tomar decisiones a corto plazo que generen cambios estratégicos o bloquear las que favorezcan el mantenimiento de la estrategia anterior.

- Adaptar las estructuras de la empresa y formar y motivar al personal. Ya que la empresa no es un conjunto de actividades fijadas de una vez por todas, también hay que motivar al personal para que cambie su organización y se forme en otras tareas, evolucionando al ritmo de la empresa; por ejemplo, para la automatización de las fábricas tienen que prepararse los recursos humanos correspondientes con antelación.
- Asegurarse que la financiación a mediano y largo plazos sea realista en relación con los flujos de caja previsibles de la empresa. Una empresa que no pueda asegurarse totalmente su desarrollo mediante la autofinanciación está obligada a solicitar créditos y contratos de Lessing. También es necesario que la empresa sea razonablemente capaz de asegurar las amortizaciones necesarias dentro de un plazo determinado.

La planificación tiene por objeto dar respuesta a cuestiones operacionales y concretas en relación con el futuro de la empresa. Por lo tanto, hay que elegir un método y una herramienta adaptados a los problemas específicos y a la madurez de la empresa en cuestión.

#### *El Tipo de Planificación Idóneo.*

Si bien ciertas empresas tienen un único plan, normalmente se hace la distinción entre el plan estratégico y el operacional la función del plan estratégico consiste en formalizar las decisiones estratégicas efectuadas por la dirección general en relación con los productos - mercados, la tecnología y las grandes líneas financieras de la empresa. Este plan es más bien cualitativo y se basa sobre todo en las grandes líneas y no en análisis detallados y cuantificados.

Al plan operacional le corresponde la puesta en práctica de esta estrategia en los años siguientes. Es más concreto que el plan estratégico y consta de una serie de programas plurianuales que cubren todos los aspectos empresariales: comercial, financiero, de producción y de recursos humanos. Por regla general, cuando la empresa inicia la planificación, tras una experiencia positiva en el terreno del control presupuestario, centra sus esfuerzos en una planificación operacional. Su preocupación dominante, determinada por la actividad específica de la empresa, consiste en ampliar el periodo abarcado por los presupuestos aplicando una metodología bastante cercana a la de la presupuestación: análisis detallado de mercados y de productos y elaboración de programas de acción, definición de inversiones y evaluación de su impacto sobre la evolución de los costos de producción, perfeccionamiento de las funciones administrativas y desarrollo del personal, ciclo financiero con cuentas de resultados y proyecciones de flujos de fondos.

Progresivamente, se pone de manifiesto la dificultad de llevar a cabo simultáneamente una reflexión estratégica y la elaboración de programas plurianuales. Como respuesta a dicha dificultad, la empresa intenta adoptar una forma de reflexión estratégica que se diferencie de la planificación operacional y corresponda específicamente a las funciones de la dirección general en relación con el análisis del entorno, el diagnóstico de la empresa y la

elección de uno o varios ejes de desarrollo. Por consiguiente, queda por definir una forma de articulación entre la reflexión estratégica y el plan operacional.

#### Conclusiones.

La planificación sólo tiene sentido si se tiene en cuenta un conjunto bastante grande de problemas, muy interdependientes entre si y cuyo tratamiento simultáneo es imposible. La unidad en la que tiene lugar el proceso de planificación no es necesariamente toda la empresa, ya que se puede considerar que esta puede desglosarse en subconjuntos suficientemente independientes o algunos problemas específicos pueden ser tratados separadamente. Aquí de nuevo la práctica muestra concepciones muy diferentes unas de otras.

La planificación se caracteriza por una actitud de compromiso, basada en la anticipación, la finalización y la voluntad. Postula el examen anticipado de un conjunto de problemas y acciones que tiene posibilidades de conducir, con mayor seguridad y eficacia, a los resultados deseados que las decisiones tomadas bruscamente. Determina de modo explícito un estado deseado o deseable, con un horizonte determinado, que no se inscribe en el curso natural de las cosas.

La planificación, como la presupuestación, es un procedimiento orientado hacia el futuro, pero más realista y motivante, para realizarla hacen falta herramientas flexibles y bien adaptadas a las necesidades específicas de la empresa. Pero en este terreno, como en tantos otros, el espíritu que anima los procedimientos resultará decisivo, sobre todo en lo que se refiere a la dirección general.

En concreto, de lo que se trata es de no desestimar las oportunidades que se presenten con el pretexto de ceñirse a los procedimientos de planificación, cuando es precisamente en la cotidianidad donde se forjan las opiniones y se diseñan los cambios del entorno. Esta actitud supondría negar el criterio esencial de supervivencia de cualquier empresa, que consiste en percibir lo más rápidamente posible los peligros que la acechan a fin de tomar las medidas necesarias.

#### Bibliografía.

GONZÁLEZ GUTIÉRREZ, A. Vigencia de la Planificación, Revista Investigación Económica, N° 4, Cuba.

RESOLUCIÓN ECONÓMICA del V Congreso del Partido Comunista de Cuba, Editora Política, La Habana.

ROBBINS, SP. Et al., Fundamentos de Administración. Conceptos y Aplicaciones, Prentice Hall Hispanoamericana, S.A, México. 1996.

