

BREVE CARACTERIZACIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.

M. Sc. Alfredo Santana Gonzalez¹, M. Sc. Yoel Almeda Barrios²,
Odailys Santana Martinez³

1. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. alfredo.santana@umcc.cu

2. Universidad de Matanzas – Sede “Camilo Cienfuegos”, Vía Blanca Km.3, Matanzas, Cuba. yoel.barrios@umcc.cu

3. Universidad de Matanzas – Delegación CIMEX Matanzas
odailys.santana@nauta.cu

Resumen

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 ese contexto esta investigación se ha planteado como objetivo realizar una breve caracterización del proceso de planificación analizando 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. Como principal resultado consiste en tratar los aspectos fundamentales del proceso de planificación que nos permitan y elegir una estrategia y posteriormente formalizarla a través de la elaboración del plan propiamente dicho a nivel de empresa.

Palabras claves: procesos .planificación, empresa, objetivos, herramienta.

Introducción

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 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.

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.

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.

Aunque orientada hacia el futuro, la planificación se distingue netamente de la previsión o la proyección, que, por vías de extrapolación o interpolación, 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.

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 que se desarrollará 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.

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 Carvajal, et al. (2007) 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.

Siguiendo a Carvajal, et al. (2007) 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.

Contribución a los objetivos. 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.

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.

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.

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.

- Es 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.

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.

a). Clasificación respecto al tiempo o duración: planea a corto, medio y largo plazo.

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.

b). 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:

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 establecen 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 cómo debe realizarlos, a la vez que proporciona un tiempo previsto para su ejecución.

c).Clasificación por función.

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

d).Clasificación con respecto a su flexibilidad.

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.

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:

- 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:

- 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. Este punto de vista suele resumirse diciendo que el progreso tecnológico “cae del cielo como el maná”.

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 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 de formación 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, formalizarla 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 media en que todo producto envejece y todo mercado se satura o se vuelve excesivamente competitiva 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 y problema 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 previsible de la empresa. Una empresa que no pueda asegurarse totalmente su desarrollo mediante la autofinanciación está obligada a solicitar créditos y contratos de *leasing*. 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.

El plan operacional

Si bien la metodología de planificación estratégica ha cambiado notablemente en los últimos años, el papel del plan operacional, en cambio, se ha visto reforzado al tiempo que su horizonte se reducía.

El objetivo del plan operacional consiste en articular el corto con el largo plazo. El diagnóstico a corto plazo identifica los problemas que hay que resolver en todos los terrenos: comercial, producción, finanzas y logística. La definición de los ejes de trabajo para resolver estos problemas se hace en función de la reflexión estratégica, lo que da lugar a una serie de programas plurianuales de acción que pueden considerarse como una cartera de proyectos. La selección de estos programas se lleva a cabo en función de la estrategia y sirve de punto de partida para la cuantificación de los resultados previstos para los años considerados en el plan.

Desde el punto de vista técnico, el plan operacional se aproxima cada vez más a la metodología presupuestaria, si bien el grado de detalle es mucho menor. De hecho, el plan operacional se adentra en los estados financieros previstos para cada año, que incluyen la cuenta de explotación, cierto número de apartados del balance y los flujos de fondos. Estos documentos son la síntesis de un conjunto de programas plurianuales de acción que se caracterizan por tener un objetivo, una fecha de finalización, una identificación del o de los responsables del programa, de los recursos necesarios para llevarla a cabo u una previsión de resultados.

La calidad del plan operacional depende de lo siguiente:

- La calidad de las previsiones efectuadas por los directivos (precisión y realismo), basadas en una información adecuada tanto interna como externa a la empresa.
- La pertinencia y el realismo de los programas propuestos.
- La comunicación entre los distintos niveles jerárquicos en relación con los objetivos a mediano plazo y la estrategia de la empresa.
- La constancia en la puesta en práctica de los programas y su seguimiento para concretar en el terreno operacional las decisiones efectuadas en la elaboración del plan.

El plan operacional se elabora en los centros de responsabilidad.

A partir de la reflexión estratégica propuesta, ya sea en un proceso permanente o en una fase precedente (elaboración del plan estratégico), los principales centros de responsabilidad presentarán un plan operacional correspondiente a su nivel. Así pues, el trabajo parte desde la base y se apoya en una clara definición de los criterios de rendimiento de los distintos centros de responsabilidad. Estos criterios de rendimiento tienen a coincidir con los propios de los centros de responsabilidad: superávit bruto de explotación, aumento del volumen de negocio y participación de mercado y control de costos de producción (mejora de la productividad del personal, del material, de las materias primas, etc.). Puesto que el citado trabajo está directamente relacionado con la estructura de

la empresa, los criterios de rendimiento deben responder a una definición precisa de las responsabilidades de cada centro.

Los centros de responsabilidad en cuestión comienzan por analizar los segmentos estratégicos que se identifican a menudo con los binomios productos – mercados bajo su cargo. Un binomio producto – mercado corresponde a una o varias líneas de productos vendidos en un mercado determinado o a uno o varios segmentos de un mercado para una línea de productos determinada. Este análisis se basa en un diagnóstico comercial y tecnológico de la situación presente y de su evolución. Uno de los aspectos más importantes del diagnóstico consiste en anticipar los cambios más probables en los terrenos comercial y tecnológico.

El plan operacional se basa en la identificación de las variables clave de acción.

Las variables clave de acción se seleccionan en función de los objetivos a largo plazo y del posicionamiento estratégico al que aspira la empresa. Pueden definirse como las variables que es imprescindible controlar para alcanzar el posicionamiento estratégico deseado. Si el proceso de identificación se vuelve demasiado detallado, el número de variables sobre las que hay que actuar también se hace excesivo, de modo que resulta imposible llevar a cabo un plan que las abarque todas.

Por consiguiente, es indispensable concentrar el esfuerzo en los aspectos esenciales: las variables clave de acción. Estas deben ser lo suficientemente pertinentes como para permitir la intervención en un 90% del resultado, es decir, en lo esencial. Así pues, deben ser específicas para cada binomio producto – mercado y depender de la estrategia que se quiera llevar a cabo. Lógicamente, tiene que haber una correspondencia entre estas variables clave de acción y los criterios de rendimiento de los centros de responsabilidad, dado el impacto que tienen éstas sobre los resultados, lo que puede plasmarse mediante un análisis que permita a cada responsable identificar sus ejes de trabajo durante la elaboración de los programas de acción.

Diagnóstico por binomios productos – mercados.

1. Diagnóstico comercial:

- Mercado total y evolución de la demanda.
- Acción de la competencia y evolución de la oferta, incluida la aparición de productos sustitutos.
- Participación de mercado de la empresa.
- Evolución de los precios y del poder adquisitivo de los clientes.

- Evolución de la distribución.

2. Diagnóstico tecnológico

- Evolución de las técnicas de producción.
- Evolución de los materiales de producción.
- Evolución de usos y precios de las materias primas.
- Evolución de las necesidades y cualificaciones de la mano de obra.

3. Definición de las variables clave de acción:

- Definición de los productos.
- Precios de venta.
- Inventarios.
- Crédito cliente.
- Composición de materias primas.
- Productividad del personal.
- Inversiones.

A partir de estos análisis cada centro de responsabilidad puede proponer a continuación programas de acción al nivel jerárquico superior. Estos serán elaborados para concretar aproximadamente las inversiones que deberán llevarse a cabo, las necesidades en fondos de explotación suplementarios para llevar a cabo el programa, el impacto previsto sobre las variables clave y los resultados financieros esperados.

Una vez efectuada la elección entre los distintos programas de acción, el establecimiento del plan operacional corresponde a una metodología muy cercana a la de los presupuestos. Se trata de calcular la evolución del volumen de negocio y de los costos teniendo en cuenta la evolución de la situación presente y el impacto de los programas de acción seleccionados. En este caso, los formularios financieros clásicos sirven de soporte para establecer las cuentas de resultados y los balances previstos.

La puesta en marcha del programa de planificación.

La metodología utilizada dependerá, naturalmente, de la situación de la empresa contemplada desde dos perspectivas distintas:

- Su situación económica y la del sector al que pertenece.
- El grado de desarrollo de su sistema de gestión, que generalmente va acompañado de una mayor calidad de sus estructuras.

Tomemos como punto de partida la situación más extendida: una empresa que disponga de las herramientas fundamentales, a saber:

- Una contabilidad analítica de los precios de costo.
- Un procedimiento presupuestario anual.
- Todo ello dentro de una estructura de centros de responsabilidad móviles.

En este caso su desarrollo dependerá o bien de la puesta en marcha de nuevos productos o bien de la introducción de los productos existentes en nuevos mercados. El proceso de implantación de una planificación operacional podría ser el que se presenta a continuación:

- Prever un periodo de implantación de dos a tres años hasta que el sistema sea aceptado y genere un buen rendimiento.
- Dotar a la empresa de los medios informáticos que permitan la utilización de hojas de cálculo.
- Identificar a la persona con la capacidad para asumir el proceso de planificación (por regla general, el control de la gestión, si es que existe).
- Identificar los diferentes binomios productos – mercados de la empresa, limitándose a los que abarquen gamas de productos y de redes comerciales homogéneas.
- Reunir en presencia de la dirección general a los máximos responsables de los distintos ámbitos para explicarles los conceptos y la metodología.
- Realizar una operación de prueba sobre un binomio producto – mercado, asegurándose de elegir un centro de responsabilidad que ya de entrada se muestre receptivo a la metodología.
- Generalizar el procedimiento para el conjunto de la actividad.
- Formalizar los informes de planificación y el procedimiento.

Hay dos factores principales que condicionan el éxito:

- Los responsables deben disponer de los medios necesarios para simular los resultados financieros de cada hipótesis.
- La dirección general debe apoyar el esfuerzo de los directivos y darles las indicaciones estratégicas necesarias para orientar el esfuerzo solicitado.

Los comportamientos constituyen un parámetro que se debe seguir con la máxima atención, ya que cualquier esfuerzo de planificación implica modificarlos notablemente.

- Una capacidad para asumir compromisos a mediano y largo plazo aún a riesgo de equivocarse. La dirección general deberá esforzarse para integrar este fenómeno de orden psicológico.
- La comprensión de que la empresa es un ente limitado, y que por consiguiente las solicitudes de inversiones y de desarrollo de cada responsable no pueden en ningún caso ser totalmente satisfechas.

Una vez que se han realizado los primeros informes y que la dirección general ha tomado las primeras decisiones estratégicas llega el momento de “dar vida” al sistema.

Ello presupone que los planes sucesivos sean realizados por los mismos responsables y vividos como una permanente puesta al día. Desde un punto de vista práctico, el control de la gestión desempeñará un papel fundamental a la hora de:

- Llevar a cabo con los responsables el análisis de las desviaciones entre los distintos planes.
- Actuar de tal modo que la dirección general aporte los puntos de apoyo para la reflexión de los directivos definiendo los ejes estratégicos que deberán ponerse en práctica en los planes siguientes.
- Generar la motivación necesaria cuando al cabo de un año se produzca el inevitable relajamiento que lleve a los responsables a preferir un papel más directamente ejecutivo al trabajo de planificación.

Las herramientas de previsión de las empresas no son siempre las mismas. Su forma y sus procedimientos dependerán en gran medida de los antecedentes de la organización y del comportamiento humano. Existe una fórmula adecuada para cada caso, situada en el justo punto medio entre la elaboración excesiva de informes y el empirismo más absoluto.

El problema del control de la gestión, del que se espera un buen resultado en la implantación del plan, consiste en dar con ese justo punto medio. El objetivo final no

estriba en conseguir un “bonito sistema”, sino en que los ejecutivos puedan realizar bien su trabajo con las herramientas adaptadas a su organización. Sin duda alguna, ello no excluye la elegancia en el sistema, pero lo más importante es el sentido común, que no puede ser sustituido por ningún procedimiento de gestión.

Por último, cabe señalar que a medida que las organizaciones crecen, tarde o temprano resulta imprescindible desarrollar herramientas de planificación que, dentro de la necesaria coherencia del conjunto, permita la supervivencia de una autonomía de decisión.

Plan de negocios

Las empresas que se incorporen al perfeccionamiento empresarial confeccionan su plan de negocios, que tiene como objetivos importantes:

- Expresar de manera concreta la estrategia de la organización, en términos de negocios.
- Obtener financiamiento a partir de su presentación a posibles inversores, nacionales o extranjeros, como vía para la reanimación del sector empresarial.
- Analizar la organización, con un enfoque de sus negocios, que posibilite diseñar un proyecto empresarial adecuado.
- Establecer mecanismos de control por los diferentes negocios, que permitan el análisis parcial y final de resultados, así como la rectificación de las desviaciones y respuestas a posibles contingencias.

El plan de negocios se elabora para cada uno de los negocios, que se vayan a desarrollar o estén en ejecución en la empresa, a partir de detectar necesidades no cubiertas o insatisfechas en el mercado. Si identificamos la forma de satisfacerlas estamos ante una oportunidad de negocio que será avalada con un estudio de factibilidad económica.

Proceso de planificación corriente

Los ministerios ramales o los Consejos de la Administración Provincial, y las organizaciones superiores de dirección empresarial, que atienden empresas y unidades empresariales de base independientes, orientaran al inicio de los trabajos de elaboración del plan, las directivas preliminares y lineamientos fundamentales, tomando en consideración las directivas emitidas por el gobierno a través de los ministerios globales.

Los Consejos de la Administración Provincial, teniendo en cuenta las instrucciones, normativas y tareas; incluyendo el estimado del aseguramiento a las actividades locales, que les remitieran los organismos rectores (MINAL, MINIL, MITRANS, MINSAP, MINED, MINCIN, MINCULT, INDER E INRH), así como las directivas emitidas por el

gobierno a través de los ministerios globales, elaboran y entregan las directivas preliminares y lineamientos fundamentales, a las empresas de su subordinación, para la confección del plan.

Las directivas preliminares y lineamientos fundamentales, emitidas por los ministerios ramales, los órganos superiores de dirección empresarial y los Consejos de la Administración Provincial, estarán dirigidas a garantizar los niveles de producción y servicios que el estado requiere, y la elevación de la eficiencia económica financiera de la gestión empresarial.

Las directivas preliminares que reciben las empresas y unidades empresariales de base independientes, estarán sustentadas en un sistema de indicadores directivos, límites y otros, que deben ser elaborados con rigor, ya que de su objetividad, dependerá la calidad del plan que se apruebe posteriormente y la magnitud de la posible estimulación que corresponda.

Otros aspectos a tomar en cuenta.

A continuación se relacionan algunos aspectos esenciales, que se recomiendan a las empresas tomar en cuenta, para la elaboración del plan, que no necesariamente utilizaran como un patrón directivo, sino como una guía, que no excluye la evaluación de otros aspectos, de acuerdo con las características específicas de cada empresa. Estos son:

- Control del cumplimiento del plan del año en curso, del presupuesto y el plan financiero de inversiones, de los créditos y de los contratos económicos concertados.
- Realizar contactos con los suministradores y clientes, para definir los volúmenes de producción, surtidos y calidad requeridos. iniciar la concertación de los contratos económicos.
- Máxima eficiencia, a lograr con los recursos materiales y financieros existentes.
- Análisis de los factores, que inciden sobre los costos, establecer las medidas para que el plan se elabore, con una mayor eficiencia y reducción de los mismos.
- Examen de las normas de consumo, como factor fundamental.
- Incidencias, que las modificaciones de precios tienen, en los niveles de actividad y los costos.
- Medidas necesarias para el eficiente control de los inventarios y su rotación. máxima utilización de las capacidades, a través del uso de las técnicas de almacenaje.

- Resultados de la gestión de cobros y pagos.
- Utilización del crédito bancario.
- Estado de la organización del trabajo y los salarios, aprovechamiento de la fuerza de trabajo, reservas de productividad.
- La existencia de un adecuado sistema de estimulación para los trabajadores; que propicie una expectativa positiva, por el esfuerzo laboral y la estabilidad de la fuerza de trabajo.
- Medidas a implementar, para la seguridad y salud en el trabajo, y para la protección del medio ambiente.
- Medidas para la recuperación y reciclaje de materias primas.
- Determinación de planes y programas de capacitación integral, acordes con las necesidades existentes, para el desarrollo de la actividad económica - productiva e inversionista.
- Cuando corresponda, se planificarán los gastos, para la protección legal, y mantenimiento de los derechos de propiedad industrial, en Cuba y en el extranjero, y para el abono de las tarifas de los servicios que se requieran.
- Incorporar al plan, las propuestas de los trabajadores que contribuyan a elevar la eficiencia. la administración explicará a los colectivos laborales, las variantes que pudieran diferir de las propuestas formuladas, en el proceso de aprobación del plan por los trabajadores.
- Análisis y discusión con los trabajadores, en un lenguaje sencillo y comprensible, especificando que niveles de producción se demanda de ellos, los indicadores, tareas y aspectos a tener en cuenta para lograr una mayor eficiencia y producción, con la utilización más racional de los recursos disponibles.

El proceso de la planificación en las empresas, debe ser continuo e ininterrumpido, y no esperar a recibir el calendario y las directivas preliminares, pues existen muchos elementos internos que pueden ser determinados como son: racionalizaciones de estructura u otras medidas organizativas, que eleven la eficiencia; nuevas tecnologías o métodos, que permiten aprovechar más la materia prima; nuevos productos o servicios, que se pueden ofertar y se conoce no tienen limitaciones materiales; inversiones; etc., que no requieren de indicaciones superiores para calcular el efecto que tendrían en el próximo plan.

La desagregación del plan por trimestres, no puede convertirse en un ejercicio burocrático y frío, cada tarea o producción incluida, tiene que estar asignada a los colectivos que las

ejecutaran, conjuntamente con los recursos necesarios para ello y con los índices de eficiencia que deben obtener en su cumplimiento. Eludir tecnicismos innecesarios, llevar a los colectivos las tareas en los términos en que estos las manejan y entienden.

Presentación del plan por las empresas.

Una vez concluidos los trabajos de elaboración del plan, será responsabilidad del director general de la empresa, la presentación y "defensa del plan" ante la organización superior de dirección empresarial, para su aprobación.

El director general de la organización superior de dirección empresarial o empresa independiente, ya sea de subordinación nacional o local, someterá su propuesta de plan, a consideración de la junta de gobierno, para su conformidad. Posteriormente, procede a la presentación y "defensa del plan", ante su ministerio ramal o consejo de la administración provincial, para su análisis y aprobación.

La presentación del plan de la empresa, se caracterizara por la simplificación del modelaje a utilizar y que el contenido satisfaga las necesidades informativas del país.

Con los elementos enunciados, los ministerios ramales o consejos de la administración provincial y los órganos superiores de dirección empresarial, establecen el sistema informativo de la propuesta de plan de las empresas que atienden, que incluirá como aspectos esenciales los siguientes:

- Niveles de actividad (producción y servicios).
- Utilización de las capacidades instaladas.
- Inversiones y fuentes de financiamiento.
- Portadores energéticos.
- Empleo y salarios.
- Presupuesto total (balance de ingresos y gastos).
- Presupuesto de ingresos y gastos en divisas.
- Indicadores de eficiencia.
- Informe de fundamentación.

Sistema de indicadores

Los indicadores se han dividido en 3 grupos, que son:

- Directivos.
- Límites.
- Otros.

Indicadores directivos.

Son los fundamentales y caracterizan el grado de cumplimiento de la tarea estatal y social asignada, así como el nivel de eficiencia, en la utilización de los recursos. Por lo tanto, el incumplimiento de al menos uno de ellos, implica que la empresa ha incumplido el plan y conlleva a la pérdida de la posibilidad de distribución de las utilidades retenidas por la empresa

Las empresas que se encuentran en el sistema de perfeccionamiento, siempre utilizarán para conformar el plan, los siguientes indicadores directivos:

- Ventas de producciones y servicios seleccionados.
- Ventas totales.
- Utilidad después de impuestos.

Límites.

Son indicadores que representan determinados enmarcamientos o límites máximos, en la utilización de recursos para el cumplimiento del plan. Como ejemplo, tenemos los indicadores referidos al consumo material, combustibles, energía y otros portadores energéticos, etc.

En los presupuestos en divisas aprobados constituyen indicadores límites, los destinados a: portadores energéticos, inversiones, gastos de alimentación, reforzamiento de comedores, productos de aseo, ropa y calzado y la estimulación.

Otros indicadores.

Son indicadores, cuyo incumplimiento, conllevará a determinadas afectaciones económicas a algunos miembros o a todo el colectivo. La diferencia con los límites está en que no son enmarcamientos de recursos, sino más bien constituyen parámetros cuantitativos y cualitativos de eficiencia y eficacia en la utilización de los recursos, la disciplina financiera y otros que, según la especificidad de la empresa, sean convenientes nominalizar.

En tal sentido, se hará énfasis en la determinación y utilización, de un reducido número de indicadores técnico - económicos y financieros específicos, que permitan evaluar la eficiencia general del funcionamiento de las entidades incorporadas al perfeccionamiento, acordes con las características propias de las mismas.

Son un ejemplo de los indicadores a utilizar los siguientes:

- Ciclos de cobros y pagos (días).
- Rotación de los inventarios.
- Razones de rentabilidad.
- Índice de producción defectuosa.
- Coeficiente de disponibilidad técnica de los equipos.

Conclusiones

- 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

AGUIRRE SOLER, ALBA. La base normativa en la empresa. Revista Economía y Desarrollo. No. 1., 1990. Publicación Bimestral de la Facultad de Economía. Universidad de la Habana, Cuba. 1990.

Bases para el Proceso de Planificación Empresarial. Ministerio de Economía y Planificación (MEP). La Habana, Cuba, Mayo. 2003.

CARVAJAL, GUILLERMO, ET. AL. Planificación Empresarial. Dpto. de Estudios Económicos. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Cienfuegos, Cuba. 2007.

CUESTA SANTOS, ARMANDO. Tecnología de la Gestión de los Recursos Humanos. Academia, La Habana, Cuba. 1997.

FELIPE VALDÉS, PILAR. Modelos de optimización para la planificación de la producción. Revista Economía y Desarrollo. No. 71., 1981. Publicación Bimestral de la Facultad de Economía, Universidad de la Habana, Cuba. 1981.

GOLOCHAPOV, G. La organización del trabajo en la Industria Química. MINITRAB, La Habana, Cuba. 1961.

GÓMEZ-MEJÍA, L. R.; BALKIN, D. B.; CARDY, R. L. Dirección y gestión de recursos humanos”, Prentice Hall, 3ra. Edición., Madrid. 2001.

GONZÁLEZ ALFREDO. Planificación Global de la Economía Nacional. La Habana, Cuba. 2006.

GONZÁLEZ JORDÁN, BENJAMÍN. El cálculo de la capacidad de producción en la industria. Revista Economía y Desarrollo. No. 1., 1990. Publicación Bimestral de la Facultad de Economía, Universidad de La Habana, Cuba. 1990.

GONZÁLEZ JORDÁN, BENJAMÍN. Las ases de las finanzas empresariales. Editorial Academia, La Habana, Cuba. 2001.

GONZÁLEZ, LÁZARO. Introducción al estudio de la Economía del Trabajo. Editorial Pueblo y Educación. La Habana. Cuba. 1979.

SASTRE CASTILLO, MIGUEL ÁNGEL Y AGUILAR PASTOR, EVA MARÍA. “Dirección de Recursos Humanos”, 1ra. Edición, McGraw-Hill/Interamericana de España. 2003.

SCHOEDER, ROGER G. Administración de Operaciones. 3ra. Edición, McGraw-Hill. México. 2002.

VÁZQUEZ ROQUE, JULIO. Planificación Empresarial. Centro de Estudio de Economía y Planificación: Juan Francisco Noyola. La Habana. Cuba. 2007.

VIGOA CLAUDIO Y GRANADILLO MILDREY. Herramientas básicas del planificador. Centro de Estudios de Economía y Planificación: Juan Francisco Noyola. La Habana. Cuba. 2008.