

## Planificación y desarrollo de microproyectos

### I Introducción

El desarrollo de un plan de negocio consiste en un **análisis** de los diferentes factores que intervienen en la puesta en marcha de un proyecto, ya sea la creación de una nueva empresa o bien de un nuevo negocio promovido por una empresa ya existente. Se trata de un documento que requiere de una constante **actualización**, ya que debe incorporar cómo nuevos factores tanto endógenos como exógenos, van incidiendo en nuestro negocio.

El plan de negocio tiene en si mismo una **doble finalidad**. En primer lugar, es un instrumento de análisis para los propios promotores del proyecto. En segundo lugar, es una excelente **carta de presentación** que permite establecer contactos con terceros, tanto para la búsqueda de nuevos socios, de soporte financiero o para establecer contactos con potenciales proveedores y clientes. Teniendo en cuenta que las personas a las que se destina un plan pueden disponer de poco tiempo para analizarlo, es aconsejable que la presentación esté **muy bien estructurada** y se describa de una manera clara y concisa.

El éxito de un buen producto tecnológico depende de una serie de factores externos a considerar. El estudio de estos factores es llamado por los ejecutivos de marketing "Examen del Ambiente".

### II Planificación (Definiciones Preliminares)

De una forma intuitiva podríamos decir que la planificación es decidir, en forma anticipada, que es lo que se hará, quien la hará, cuándo lo hará y como será llevado a cabo.

Ahora bien, aunque se podría definir que la planificación es el diseño de un futuro deseado y de los medios efectivos para obtenerlo, el principal interés, cuando se estudia la organización, pudiera no estar en el desarrollo y uso de técnicas y herramientas asociadas a este proceso; por el contrario, podría estar en la sistematización y organización del proceso de planificación, al mismo tiempo que aumentando la comprensión y evaluación de dicho proceso.

En el contenido de la planificación van incorporados tres conceptos: primero, es algo que se realiza antes de tomar una decisión, segundo, es algo que se presenta cuando el estado futuro deseado comprende un conjunto de decisiones interdependientes, y, tercero, es un proceso tendiente a producir uno o más estados futuros, por lo cual se debe estar interesado tanto en evitar acciones incorrectas como en reducir la frecuencia de fallas. De aquí que un plan es un curso de acción predeterminado, lo cual involucra considerar un escenario del futuro, las acciones a llevar a cabo y el cumplimiento de objetivos (como causante de este proceso).

Aunque se podría decir que, explícita o implícitamente, todos los administradores (cualesquiera que sea su nivel) están involucrados con los procesos de planificación, el enfoque de sistemas que hemos desarrollado ha colocado un gran énfasis en aquellas actividades de planificación que tiene que ver con el desempeño a largo plazo de la organización y con los medios que esta tiene para adaptarse a su medio ambiente. Esto último ha sido definido como planificación a largo plazo, implicando que es un proceso dirigido a tomar decisiones, hoy día, acerca de escenarios futuros, como un medio de prepararse para que decisiones futuras puedan ser tomadas en forma rápida, económica y con la menor degradación del desempeño organizacional posible; esto implicaría establecer metas y desarrollar estrategias para alcanzarlas, lo mismo que la traducción de tales estrategias en programas operacionales y el control y evaluación que permita asegurar que los planes son efectivamente llevado a cabo. De aquí se podría decir que la definición del escenario futuro y de la caracterización del desempeño de los factores que la determinan, que servirán como marco de referencia para la planificación, es fundamental para esta última, toda vez que es una manera de reducir la incertidumbre en la toma de decisiones.

El énfasis dado a la incorporación de la planificación dentro de los sistemas de administración de la organización podría atribuirse, fuera de las consideraciones anteriores, a factores como:

- La rapidez del cambio tecnológico;
- La creciente complejidad que el tamaño y diversidad de las actividades organizacionales impone a la administración;
- La creciente competencia interorganizacional que es, a menudo, producido por la obsolescencia tecnológica y la aparición de nuevas industrias;
- La necesidad de prever escenarios futuros para decisiones que deben tomarse hoy día y que afectarán el desempeño futuro de la organización.

Junto con el concepto de planificación a largo plazo, también se podrían mencionar el mediano y corto plazo como horizontes de planificación; esta tipificación, sin embargo, no es adecuada cuando se trata de caracterizar el proceso de planificación. Otras clasificaciones podrían ser, fuera del horizonte como criterio de clasificación, la función

organizacional involucrada (producción ventas, etc.), el nivel de decisiones a que se refiere (estratégico, táctico y operacional), el propósito o meta que persigue el proceso, etc.

Aunque los conceptos de niveles estratégicos y tácticos han sido usados por *Anthony*, para referirse a niveles de decisiones, También se pueden emplear, como se ha visto, en el caso de la planificación. En estas circunstancias, la planificación estratégica se definiría como el proceso de determinar los objetivos mayores de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de los recursos para alcanzar tales objetivos. La planificación táctica, por su parte, se refiere a los procesos por los cuales se desarrollan planes detallados para la utilización de los recursos en pos del logro de los objetivos estratégicos. Aunque no se trata de definiciones absolutas, se podrían establecer las siguientes características.

- Cuanto más largo es el efecto de un plan y mientras más difícil sea revocarlo, tanto más se trata de una planificación estratégica;
- Mientras mayor sea el número de funciones de una organización que sean afectadas por un plan, tanto más se trata de una planificación estratégica (lo mismo se aplica cuando se trata de actividades dentro de una función);
- Mientras que la planificación estratégica está interesada tanto en la formulación de metas como en la selección de los medios para alcanzar dichas metas, la planificación táctica está orientada hacia la selección de medios para alcanzar metas que hayan sido determinadas, en forma previa, por algún nivel superior de decisiones. Es necesario, sin embargo, establecer la relatividad entre los conceptos de “Medios” y “Fines”; en efecto, si bien la publicidad es un medio para obtener un fin (vender, por ejemplo), a su vez este último es un medio para obtener otro fin (aumentar las ganancias, por ejemplo) y así, sucesivamente.

### III Objetivos y Metas

Objetivos son estados o resultados de comportamiento que son deseados, ya sea para alcanzar (objetivos adquisitivos) o para retener (objetivos de retención). Metas son objetivos cuya obtención es deseada dentro de un tiempo que esté comprendido en un periodo cubierto por el plan.

La formulación de objetivos y metas, en relación a la formulación de una planificación, debería cumplir con: primero, una especificación de objetivos y su traducción a metas por medio de un programa; segundo, una definición operacional de metas y de medidas de evaluación asociadas, y, tercero, una provisión de medios para resolver conflictos entre metas. En efecto, la formulación de objetivos sin una medida de desempeño (efectividad) no permite conocer el grado de éxito en la búsqueda de tales objetivos.

Otro problema que plantea la formulación de objetivos es la compatibilización entre objetivos dentro de la organización. Este

La formulación de objetivos y metas, en relación a la formulación de una planificación, debería cumplir con: Primero, una especificación de objetivos y su traducción a metas por medio de un programa; segundo, una definición operacional de metas y de medidas de evaluación asociadas, y, tercero, provisión de medios para resolver conflicto entre metas. En efecto, la formulación de objetivos sin una medida de desempeño (efectividad) no permite conocer el grado de éxito en la búsqueda de tales objetivos.

Otro problema que plantea la formulación de objetivos es la compatibilización entre objetivos dentro de la organización. Este tipo de conflictos puede presentarse si se aplican medidas de una misma escala a diferentes objetivos, o cuando medidas hechas en una escala determinada pueden transformarse en medidas de acuerdo a otra escala (en estos casos el conflicto puede resolverse formulándose un objetivo de más alto nivel expresado en dicha escala).

Una empresa de comercialización, recibe ordenes, por correspondencia de productos seleccionados por catalogo. Debido a que las ordenes son extendidas por empleados que sacan los productos desde bodega y los envían, la compañía desea determinar el tamaño del grupo de empleados para atender los pedidos. Dado que los objetivos planteados fueron minimizar tanto el costo de atender las ordenes como el tiempo que los clientes esperan para recibir los pedidos, el problema se redujo, entonces, en transformar el valor negativo de la espera del pedido en un costo.

En primer lugar, se examinaron los registros históricos para determinar la proporción de pedidos devueltos a la compañía por los clientes, debido a la demora en el envío, y como variaba esta proporción con la longitud de la demora en recibir los productos. El resultado de este análisis se tradujo en un gráfico estadístico.

Enseguida se determinó si existía relación entre el valor de los productos y la demora en el envío. Al no encontrarse ninguna relación, se concluyó que la longitud de la demora en el envío, no dependía del tamaño ni del valor del pedido, se analizó posteriormente, el costo de un pedido devuelto, tanto en lo referente a los costos directos como en la insatisfacción del cliente, lo cual involucró un análisis de los costos de envío y del valor residual de los pedidos

devueltos; este último valor, que fue expresado como un porcentaje del precio del producto, fue encontrado que era relativamente constante.

A través de estudiar la distribución de los tamaños de los pedidos fue posible determinar las pérdidas promedio resultante de un pedido devuelto. A este costo esperado se agregó el costo de envío. Finalmente, al multiplicarse este costo combinado de devolución por la posibilidad de devolución, se obtuvo una curva que provee transformación de tiempo de demora en costos.

En general, entonces, se podría decir que la transformación de objetivos a una escala común permite formular objetivos más generales; esto no solo permite resolver conflictos entre objetivos de bajo nivel sino que también permite una mejor comprensión y evaluación de cursos de acción alternativos, como quedó de manifiesto del ejemplo anterior.

#### **IV Enfoques para la planificación**

No se puede decir que existan enfoques independientes que guíen la planificación, ya que la práctica y el avance conceptual van agregando, continuamente variaciones a las estrategias o enfoques que están siendo utilizados. Sin embargo, se podría decir que existen tres puntos de vistas diferentes que se denominan enfoques: satisfactoristas, optimizantes y adaptativos, respectivamente.

a).- El enfoque satisfactorista, lleva a los planificadores al establecimiento de objetivos y metas que a su juicio, son consideradas factibles y deseables. Aun más