



## **Introducción**

Ninguna planeación, por sí sola, garantiza el éxito del negocio. Una cosa es contar con una misión y un grupo de objetivos y estrategias y otra, muy distinta, es "echar a andar" todo lo que te propusiste en ellos.

El presente folleto tiene por objeto ayudarte a identificar algunas características relativas a la instrumentación de los planes, para que puedas llevarlos a cabo en tu negocio.

## **Poner en práctica lo planeado**

Definitivamente, no es tarea fácil definir la misión del negocio y, mucho menos, establecer los objetivos y las estrategias para lograrla... Sin embargo, no basta con llegar hasta esta etapa: una cosa es definir lo que queremos hacer y, otra, llevarlo a la práctica. Demasiadas empresas, pequeñas y grandes, después de haber invertido importantes recursos monetarios, humanos y de tiempo en el diseño de su planeación, han fracasado justo en esta etapa, la de la implantación de la planeación. La pregunta es ¿por qué?

Diseñar una serie de planes y estrategias requiere de una gran cantidad de información y un importante tiempo de reflexión de tu parte. Para llevar a cabo todo lo que planeaste, sin embargo, requerirás de decisión y de compromiso. La puesta en marcha de los planes es exactamente eso: tomar decisiones y comprometerse con lo planeado.

Ahora bien, la toma de decisiones es algo con lo cual seguramente estás familiarizado... es una actividad que realizas con frecuencia en tu negocio. Cuando has llevado a cabo una planeación, la toma de decisiones adquiere un nuevo significado. Cada una de las decisiones que tomes deberá estar enfocada a cumplir con los planes previamente establecidos y, como bien sabemos, esto "se dice fácil pero no se hace fácil".

Comprometerse con lo planeado significa, simplemente, que el dueño o el director del negocio son los primeros en llevar a cabo lo planeado; para ello, deben estar convencidos de que van a lograr los objetivos propuestos, transmitiendo esta actitud hacia el resto de sus empleados. Lo más importante del proceso es no perder de vista la MISIÓN del negocio, su propósito o razón de ser, pues, es la guía para mantenerse dentro de lo planeado.

Los elementos que debes tomar en cuenta al llevar a cabo lo planeado son: la estructura de (o la forma en la cual está organizado) el negocio, las habilidades y el estilo administrativo, y los recursos del negocio.

## **Elementos que deben tomarse en cuenta para llevar a cabo la planeación**

La estructura del negocio

Generalmente, las empresas inician sus actividades con muy poco personal, y asignan paulatinamente las responsabilidades según lo va requiriendo el negocio. Sin embargo, conforme aumenta el volumen de ventas o la cantidad de clientes, se ven en la necesidad de contratar más personal, o bien, de aumentar el número de responsabilidades de cada empleado.

Cuando el negocio ha llevado a cabo una planeación, es decir, cuando cuenta con una estrategia general definida, debe revisar la estructura organizacional o forma en que están asignadas las funciones entre los empleados, y hacer los cambios que se requieran para poder llevar a cabo la estrategia en forma eficiente.

Por ejemplo, si la estrategia elegida es la de liderazgo en costos, es evidente que deberás



contar con un control rígido de tus costos; quizá sea necesario elaborar reportes frecuentes y detallados para no perder este control. Asimismo, esta estrategia requiere de una asignación muy precisa de tareas y responsabilidades que te permitan controlar los avances; tu personal deberá estar motivado a alcanzar metas u objetivos estrictamente cuantitativos, medibles en términos numéricos. La estrategia de liderazgo en costos supone un esfuerzo continuo en aprovechar hasta el último recurso para poder tener un producto con precios muy competitivos; los costos requieren, por tanto, de una supervisión estrecha y estricta.

Si la estrategia elegida es la de diferenciación, deberás lograr una gran coordinación entre las funciones de investigación, desarrollo y fabricación del producto o servicio, y la comercialización de éste. Para ello, necesitarás que exista una buena relación entre las personas que se ocupan de cada una de estas áreas, pues tendrán que cooperar estrechamente entre ellas. Contrariamente a la estrategia anterior, tus empleados deberán tener incentivos o motivadores subjetivos o cualitativos, en vez de objetivos cuantitativos. Además, deberás motivar intensamente a tus empleados para que estén convencidos de lo que hacen y, como se dice en administración, "se pongan la camiseta del negocio". Es evidente que el tipo de personal con el cual se logra mejor esta estrategia es aquél que tiene gran creatividad, iniciativa y es altamente capaz al hacer su trabajo.

La sugerencia es cambiar la estructura del negocio, si así lo requiere tu estrategia; este cambio no necesariamente debe ser radical... puedes empezar con pequeñas modificaciones reasignando tareas y responsabilidades, hasta llegar a la estructura que desees, o bien, desde el inicio asignar los nuevos puestos y negociar individualmente con tus empleados para contar con su apoyo. En ocasiones, unas cuantas modificaciones son suficientes para lograr el resultado deseado; de hecho, una buena estructura es aquélla que nos permite hacer pequeños cambios de acuerdo con las exigencias del entorno que nos rodea.

### **Las habilidades y el estilo administrativo**

Las habilidades tienen que ver con aquellas actividades que la empresa hace mejor, aquello que la distingue de las demás. Cuando en la planeación se establece una nueva estrategia, es probable que surja la necesidad de agregar nuevas habilidades a las ya existentes.

El desarrollo de nuevas habilidades involucra tanto a directivos como a empleados; puede lograrse mediante la contratación de personal especializado, a través de asesorías externas, capacitación al personal existente, etcétera.

El estilo administrativo se refiere a la actitud o inclinaciones del gerente, director o dueño del negocio, a las áreas a las que éste dedica más tiempo y atención. En cualquier tipo de negocio las áreas más prósperas son aquéllas en las cuales el dueño o director pone más atención o invierte más tiempo. Si la estrategia elegida no corresponde a las áreas habitualmente atendidas por la gerencia, será necesario que el director cambie de actitud o inclinación, lo cual no siempre es fácil de lograr.

La sugerencia en este caso es, primero que nada, tratar de identificar cuál es tu estilo administrativo o aquellas áreas en las cuales sueles poner más atención y tiempo; después, reasignar tus actividades habituales de tal suerte que puedas empezar a prestar más tiempo y atención al área o áreas requeridas por la nueva estrategia.

### **Los sistemas o procedimientos administrativos**

Los sistemas o procedimientos administrativos, sean formales o informales, le permiten a la organización realizar sus funciones y actividades diarias. Algunas veces, por ejemplo, aun



cuando existe una estrategia nueva bien definida, la empresa no puede llevarla a cabo debido a que sus procedimientos o sistemas habituales no se lo permiten.

Se supone que todos los sistemas o procedimientos utilizados por la empresa deben servirle de herramienta y no de obstáculo; sin embargo, algunas veces acaban siendo un estorbo más que un apoyo administrativo. Es necesario revisar estos procedimientos y desechar aquellos que ya no son de utilidad. Por supuesto, no se trata de una tarea fácil; generalmente, el personal está acostumbrado a utilizarlos y presenta cierta resistencia a aprender sistemas nuevos.

En caso de implantar la nueva estrategia, el proceso administrativo de registrar las operaciones realizadas a la unidad, el proceso de verificación, y el cobro mismo de la factura, representan dificultades adicionales. Ahora, se tendrán que incluir piezas y mano de obra del área de afinación, así como llevar a cabo un trámite de registro y cobro diferente, cuando se trata de verificaciones. En resumen, los procedimientos habituales no funcionarán eficientemente si se implanta la nueva estrategia; habrá que crear los sistemas que permitan la agilidad en el registro, cobro y verificación de las unidades.

### **El personal**

El personal que labora en la empresa es un elemento indispensable para lograr el éxito de la estrategia. De hecho, es fundamental la forma en que se plantee al personal la nueva estrategia decidida y la forma en que deberá llevarse a cabo. El personal suele estar acostumbrado a una cierta forma de producir, de brindar un servicio o de vender un producto; toda estrategia involucra un cambio en la forma de hacer estas actividades... de ahí la dificultad de lograr que los empleados estén dispuestos a realizar dichas actividades de otra manera.

Podríamos decir que en ninguna, o en muy contadas ocasiones, puede echarse a andar una nueva planeación sin alguna clase de rechazo inicial por parte de los empleados. Digamos que es una situación normal, esperada... a todo ser humano le toma algún tiempo hacerse a la idea de que ahora el trabajo se llevará a cabo de otra manera.

Por otra parte, en todo tipo de empresa, grande o pequeña, existe una cultura organizacional o ambiente de trabajo. Esta podría definirse como el conjunto de normas, principios, creencias, valores y actitudes que comparte el personal con respecto a la empresa en la cual labora. La cultura organizacional puede y debe construirse, es decir, los directivos de la empresa deben inculcar en su personal aquello que consideran importante y crear así una imagen empresarial ante la sociedad que les rodea.

La cultura organizacional se construye poco a poco, con el tiempo y, por supuesto, a partir del ejemplo o conducta de los directivos. La cultura organizacional se transmite del dueño o director a los empleados de diversas maneras; puede ser a través de documentos o memoranda, es decir, por escrito; sin embargo, lo que suele prevalecer es lo que los empleados observan en la conducta, actitudes y creencias de los directivos, es decir, aquello que realmente se hace dentro de la organización.

En resumen, si los empleados perciben que el o los jefes están convencidos de la nueva planeación y del éxito que ésta traerá para la empresa, podemos esperar una reacción favorable por parte de aquéllos. Pero, ¿qué hacer para que realmente se comprometan con los planes, objetivos y estrategias del negocio?

Pues bien, una buena forma de motivarlos es mediante un sistema de recompensa, premios, bonos o cualquier tipo de incentivo económico o de reconocimiento social.

**Fundamentos de negocio**  
**Administración > Cómo conducir una empresa**  
**a puerto seguro (Evaluación y control) >La**  
**instrumentación de la planeación**



También pueden establecerse metas por lograr y ofrecer algún tipo de compensación a quien las logre de la mejor manera.

Otra forma de lograr el apoyo y compromiso del personal es haciendo que participe en el proceso mismo de la planeación. Esto significa tener reuniones periódicas con los empleados y crear los planes, objetivos y estrategias trabajando en equipo. En caso de que el personal no participe en el proceso de la planeación es importante que, cuando menos, conozca los planes y cuáles serán sus responsabilidades para lograrlos. Como jefe o director debes asegurarte de que todo el personal conozca perfectamente lo que es el negocio (misión) y lo que pretende llegar a ser (visión).