

## METODO DE PLANEAMIENTO OPERATIVO

### (Decision Making Process)

*Por José Hernández  
Consultor de dirección*

Cuando Vd. recibe la misión de acometer un proyecto (Jefe de Proyecto), es mejor que disponga de una herramienta intelectual, UN METODO con el que no se pierda y pueda llegar ordenadamente al objetivo asignado. Esta es una secuencia lógica de pasos a dar:

#### 1. ANALISIS DE LA MISION

- Orden de Alerta: estudie someramente la misión y si afecta a varios departamentos, envíe copias a los responsables afectados y convoquelos a una reunión indicando que traigan escritas las cuestiones que afecten a su área de competencia. Déles un tiempo razonable.
  
- Estudie el tiempo de que dispone y elabore un calendario táctico. Se hace de forma regresiva, empezando a anotar las acciones más lejanas en el futuro y hacia el presente. Anote los hitos más significativos.
  
- Estudie la forma de liberar tiempo de sus rutinas diarias y de determinar qué otros asuntos pueden postergarse. Evite solucionarlo de la manera más común: "echándole más horas a su jornada habitual".
  
- Si es una misión lo suficientemente importante y urgente, intente conseguir su dedicación exclusiva al proyecto. Lo anterior es aplicable a sus colaboradores.
  
- Durante la reunión inicial, repase todos los aspectos relevantes y haga que cada colaborador exponga sus puntos de interés o dudas relativas a la misión. Después, redacte lo siguiente :

- Cometidos explícitos: son los cometidos que figuran pos escrito en el documento recibido (Ej. Apertura de una delegación comercial en Canarias)
- Cometidos implícitos: no figuran escritos pero se infieren del estudio (Ej. Búsqueda de un local comercial, selección de personal, etc.)
- Limitaciones: son imposiciones o límites con los que hay que trabajar. Pueden ser económicas (presupuesto), geográficas (ubicación de la sede en una capital), temporales (la delegación debe estar en funcionamiento no más tarde del 30 de Junio 2004) o de otra naturaleza.
- Servidumbres: son acciones que debemos hacer a favor de un tercero. (Ej. Obligación de trabajar con cierto proveedor local)

La formulación escrita de los aspectos anteriores sirve para que Vd. y sus colaboradores comprendan al 100% la naturaleza del problema. A continuación redacte una DECLARACIÓN DE MISION (DM). La Declaración de Misión debe responder a 5 preguntas (en inglés, sirve la regla de las 5 W: who, what, when, where, why).

Quién: la empresa o unidad responsable de la misión

Qué: Cometido/s esencial a realizar

Cuándo: Fecha prevista para la misión (apertura, cierre)

Dónde: Lugar donde se realiza la misión

Para qué: describe la finalidad de la misión

Ejemplo: SOMER CONSULTING abrirá una delegación en La Palma no más tarde del 1 de junio de 2004 con la finalidad de comercializar sus servicios en aquella isla.

Ahora escriba su misión, póngala en sitio visible y trabaje todos los días para cumplirla.

## 2. ANALISIS DE FACTORES

En esta etapa se recaban datos primarios (hay que obtenerlos) o secundarios (históricos) para comprender mejor el entorno sobre el que vamos a trabajar.

Los datos son obtenidos por el departamento de investigación comercial o, en su defecto, por el responsable del proyecto o por cada área funcional de la empresa (RRHH, marketing, comercial, logística, imagen y comunicación, financiera, etc). Posteriormente son consolidados.

El análisis, en su caso más completo, incluirá a todas las fuerza presentes en el mercado, tales como: clientes, suministradores, competencia, sustitutivos y entrantes potenciales.

### 3. DESARROLLAR LINEAS DE ACCION

Una línea de acción es un plan o solución que cumple lo especificado en la misión. Es importante elaborar varias líneas de acción para poder elegir la opción más favorable. La líneas de acción deben ser realistas, razonables y sustancialmente diferentes unas de otras. La mejor forma de obtener líneas de acción distinguibles es que sean elaboradas de forma aislada por diferentes personas.

### 4. ANALIZAR LAS LINEAS DE ACCIÓN

Cada línea de acción debe ser sometida a análisis para comprobar que es viable y cumple lo ordenado. Un sistema consiste en hacer “war gaming” o “juegos de estrategia”. Se somete el plan a una simulación de lo que ocurriría en caso de implantarlo. Se procede a una secuencia denominada:

Acción: lo que proponemos hacer en el plan

Reacción: lo que supuestamente haría la competencia y otras fuerzas presentes

Contrarreacción: lo que nosotros haríamos como respuesta a la reacción.

En este proceso podemos identificar si una línea de acción no es viable, en cuyo caso habría que desecharla. Las líneas de acción viables pasan a la etapa siguiente.

## 5. COMPARACIÓN DE LINEAS DE ACCIÓN (LA)

En esta etapa pretendemos ver las ventajas e inconvenientes de cada LA con la finalidad de elegir la que consideremos como la mejor.

Para ello construimos una matriz de comparación donde relacionamos los factores significantes y asignamos una puntuación a las diferentes LA,s. Veamos un ejemplo:

FACTORES SIGNIFICANTES	LA Nº 1	LA Nº 2	LA Nº 3
Inversión económica	1	2	3
Potencial de crecimiento	2	1	3
Captación de RRHH y formación	2	3	1
Facilidad de Mantenimiento	3	2	1
Disponibilidad de logística	3	2	1
Disponibilidad de proveedores	1	2	3
Competencia	3	1	2
TOTAL	15	13	14

\* Asignar valores tales como: 1, 2, 3

En este caso vemos que las tres Líneas de Acción están bastante compensadas.

## 6. DECISION

Una vez sopesadas todas las alternativas. Se expone al jefe que posee la responsabilidad decisoria, las conclusiones y la matriz de comparación.

El jefe puede elegir una de las líneas de acción propuestas, solicitar nuevos estudios o elegir un híbrido de dos o más líneas de acción.

**IMPORTANTE.** El Jefe de Proyecto y su equipo deben evitar “enamorar de una determinada Línea de Acción (normalmente la suya)” y proporcionar información objetiva al que realmente debe decidir.