



Universidad de Navarra

CN-217  
2-107-018

## Errores habituales en los procesos de planificación y seguimiento

La planificación de los objetivos estratégicos, de las acciones para impulsar esa estrategia, de los recursos a utilizar y de los indicadores para su seguimiento, son unos de los principales trabajos que los directivos de una organización han de llevar a cabo. Sin embargo, no siempre se hace o se hace bien.

En esta nota técnica se explican algunos de los errores más habituales relacionados con la planificación y el seguimiento.

### Errores en el proceso de planificación de la estrategia

#### *Error nº 1. No planificar*

Muchos directivos no dedican el tiempo suficiente a planificar bien porque no lo consideran importante o alegando falta de tiempo. En una ocasión, un directivo que tenía una reunión sobre cambio organizativo me comentó que había tenido que escribir su estrategia unas horas antes. La falta de tiempo se produce por diversas razones:

- Por no delegar otras funciones, responsabilidades o trabajos. En ocasiones, los directivos se dedican a temas operativos y no tienen tiempo para dedicarse a la estrategia.

---

Nota técnica preparada por el Profesor Alberto Fernández. Junio de 2007.

Copyright © 2007, IESE. Para pedir otras copias de este documento, o un documento original para reproducirlo, dirijase a IESE PUBLISHING a través de [www.iese.com](http://www.iese.com), o bien llame al +34 932 534 200, envíe un fax al +34 932 534 343, escriba a IESEP C/ Juan de Alós, 43 - 08034 Barcelona, España, o a [iese@iese.com](mailto:iese@iese.com)

No está permitida la reproducción total o parcial de este documento, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios.

Última edición: 16/7/07



- Por miedo a pensar en el futuro o por falta de hábito. No estamos acostumbrados a planificar, y cuando uno no está acostumbrado a algo, le cuesta. En algunas ocasiones sucede que sabemos que nos falta información sobre el mercado, sobre los clientes, sobre nuestra propia organización, etc., y eso nos lleva a no afrontar el problema. En otras, los problemas a abordar son de tal calibre que preferimos aplazar la decisión. ¡Hay que atreverse a pensar en el futuro! No es nuestra opción, sino nuestra obligación.

Esto es más evidente en la planificación a largo plazo que en la planificación a corto. En muchas empresas, la única planificación que existe es la del año siguiente.

Cuando se objetiviza el tiempo dedicado a la planificación, resulta que es mucho menos del que pensamos. No es una cuestión de cantidad, sino de calidad. Sólo que dedicásemos un 5% de nuestro tiempo a planificar el futuro podría ser suficiente. El problema es que el proceso de planificación puede concentrarse en un momento determinado del calendario y es por ello muy importante preverlo y gestionar bien nuestras agendas.

En ocasiones, la no planificación puede ser consecuencia de que la alta dirección (y en el extremo, el directivo de vértice) prefiere hacer la planificación sin que participe la organización. ¿Es adecuado? ¡No! Una cosa es que no participe todo el mundo y otra muy distinta que no lo haga nadie.

Otra razón habitual para no planificar es que el mercado cambia muy rápidamente. Mala excusa. No hay tantos cambios que puedan afectar radicalmente a una planificación. En cualquier caso, lo mejor es planificar, y si hay algo que haga obsoleta esa planificación, replanificar. Seguro que estaremos en mejores condiciones de prever mejor el futuro cuando suceden hechos trascendentes si ya tenemos una previsión de lo que queremos conseguir.

Una última razón es que la empresa vaya bien. «Para qué planificar si ya vamos bien», me decía en una ocasión un directivo. «Ojalá hubiésemos reflexionado sobre la estrategia cuando nuestros márgenes eran del 40% y no ahora que son del 20%», me decía otro.

### *Error nº 2. Alargar excesivamente el proceso de planificación a corto*

Cuando el proceso de planificación del período siguiente dura excesivamente, la intensidad puede decaer. Es vital cuando se planifican los pasos del proceso de planificación, quién participa en los mismos y qué ha de hacer, que tengamos claro el porqué de cada cosa. En la medida que consiguiendo los mismos objetivos podamos hacer el proceso de planificación más reducido y más simple, mejor. Lo ideal para empresas medianas con períodos fiscales de enero a diciembre es que la planificación comience en septiembre y se alargue hasta diciembre o principios de enero; para empresas más grandes y con más unidades involucradas, es posible que el proceso se tenga que iniciar un poquito antes. He visto en alguna ocasión rellenar plantillas de objetivos «porque hay que enviar el documento». En una empresa farmacéutica, el

proceso de planificación estaba perfectamente descrito con los pasos que había que dar a lo largo de todo el año; el problema era que ¡la gente no se reunía!

Alargar excesivamente la planificación a corto hace más difícil pensar en metas concretas realistas. Es más difícil pensar en las metas del año siguiente en julio que en octubre. Obviamente, esto se ha de equilibrar con la necesidad de tener tiempo suficiente para planificar con tranquilidad.

### *Error nº 3. Hacer coincidir la reflexión de largo plazo con la de corto plazo*

Hay empresas que hacen coincidir ambos procesos de planificación. Van a reunirse dos o tres días a un lugar alejado de la empresa para reflexionar, pero sin agenda, o con una agenda desordenada en la que se mezclan reflexiones sobre la estrategia de la empresa para los siguientes tres/cinco años con objetivos de corto plazo.

En mi opinión, la estrategia a largo y la estrategia a corto requieren procesos mentales distintos. El análisis de tendencias, análisis movimientos de los competidores, grado de concreción de nuestros objetivos, etc., son muy distintos en un caso que en otro. En el largo plazo se trata de analizar más y concretar menos objetivos. Se trata de fijar directrices, grandes líneas de actuación y los principales objetivos de la empresa en el largo plazo. En la planificación a corto plazo, el nivel de concreción necesario es mucho mayor.

Lo mismo pasa cuando el proceso de largo plazo se aborda justo después de haber hecho la planificación a corto. Una empresa multinacional con una facturación de 700 millones de euros inició su proceso de planificación estratégica para los siguientes tres años en enero, justo después de cerrar el presupuesto del año que acababa de empezar. Los directivos estaban anclados en el presupuesto que acababan de comprometer.

### *Error nº 4. No ir preparados a las reuniones*

El director financiero de una gran empresa me comentó hace unos años: «El problema en mi empresa no es que no nos reunamos, sino que no vamos a las reuniones con los deberes hechos». Muchas son las reuniones en que se desaprovecha el tiempo por no fijar la agenda de la reunión, por no distribuir información antes de la reunión, porque la información distribuida no se analiza o por cualquier otra razón.

Es necesario dedicar tiempo a preparar las reuniones. La dirección ha de establecer una cultura que obligue a ir con los deberes hechos a las reuniones, a ser puntual, a tener los móviles desconectados y a dotar a las reuniones sobre planificación estratégica de la importancia que tienen.

### *Error nº 5. Poner el presupuesto por delante de la planificación*

En ocasiones, el proceso de presupuestación se hace antes que el proceso de planificación de objetivos. Esto es más habitual en filiales y, en general, en unidades de negocio de empresas más grandes.