

FUNDAMENTOS Y PASOS DE PLANEACIÓN

La planeación constituye el pilar inicial del proceso administrativo porque define (de manera racional y sistemática) qué se desea lograr y cómo se alcanzará (Koontz & Weihrich, 2015). Implica prever el futuro, reducir la incertidumbre y asignar recursos de forma óptima para sostener la ventaja competitiva (Porter, 1985). En la era del Big Data y la IA, las organizaciones complementan los enfoques clásicos con analítica predictiva, simulación de escenarios y algoritmos de aprendizaje automático (Davenport & Harris, 2017).

Concepto y propósito de la planeación

La planeación es un proceso mediante el cual se establecen objetivos, se diagnostica el entorno y se determinan cursos de acción para alcanzarlos (Mintzberg, 1994). Sus propósitos son orientar esfuerzos, reducir riesgos, mejorar la asignación de recursos y facilitar la coordinación interdepartamental (Goodwin & Wright, 2014). La planeación moderna evalúa impactos a largo plazo en la sociedad y el ambiente, alineándose con los ODS (Elkington, 2018).

Pasos metodológicos del proceso de planeación

Pasos	Descripción	Herramientas y ejemplos actuales
1. Análisis interno-externo.	Detectar FODA.	Matriz VRIO, PESTEL. Ejemplo: Grupo Bimbo aplicó PESTEL antes de abrir planta en Centroamérica.
2. Visión y misión.	Futuro deseado y razón de ser.	Declaración de propósito de IKEA (2024).
3. Objetivos SMART/OKR.	Medibles y con plazo.	OKR trimestrales de Google (Doerr, 2018).
4. Diseño de estrategias.	Generar y elegir alternativas.	Cadena de valor de Porter; Blue Ocean Strategy.
5. Programación y presupuesto.	Cronogramas y recursos.	Gantt en MS Project; presupuesto base cero.

6. Indicadores y control.	KPIs y acciones correctivas.	Balanced Scorecard; dashboards Power BI.
---------------------------	------------------------------	--

Recuadro BSC: El Balanced Scorecard traduce la estrategia en cuatro perspectivas – financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje– con KPIs como ‘On-Time Delivery’. FedEx, por ejemplo, mantiene >95% entregas a tiempo para garantizar satisfacción del cliente.

Desarrollo conceptual de los seis pasos

Paso no.	Concepto	Ejemplo aplicado
1. Análisis del contexto interno-externo	Diagnóstico sistemático que identifica fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas externas mediante FODA, PESTEL o VRIO (Wheelen & Hunger, 2020).	Caso Cemex: PESTEL en Filipinas reveló incentivos fiscales y riesgo sísmico, guiando la ubicación de la planta.
2. Definición de visión y misión	La visión describe un estado aspiracional a largo plazo y la misión explica el propósito presente y la propuesta de valor (David & David, 2017).	Caso Patagonia: Visión: “Salvar nuestro planeta natal”; misión: orientado a producción circular.
3. Formulación de objetivos SMART/OKR	Conversión de la visión en objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con tiempo, o en Objetivos y Resultados Clave (Doerr, 2018).	Caso Mercado Libre: OKR para 70% de entregas same-day y NPS > 85.
4. Diseño de estrategias	Proceso creativo y analítico para generar, evaluar y elegir cursos de acción sostenibles (Porter, 1985).	Caso Netflix: migración de DVDs a streaming on-demand.
5. Programación y presupuestación	Traduce estrategias en cronogramas (Gantt, WBS) y asignación de recursos financieros/humanos (Kerzner, 2018).	Caso Tesla Gigafactory Berlín: cronograma faseado y presupuesto base cero por módulo.

6. Establecimiento de indicadores (KPIs) y control	Definición de métricas lead y lag, integradas en Balanced Scorecard y dashboards para acciones correctivas (Kaplan & Norton, 1996).	Caso DHL Express: On-Time Delivery \geq 97 % y CO ₂ /paquete \leq 200 g monitoreados semanalmente.
---	---	---

Tendencias contemporáneas en planeación

Planeación basada en datos. Ejemplo: Amazon ajusta inventarios con IA y reduce faltantes 30 %.

Planeación ágil. Ejemplo: Spotify usa squads y OKR revisados quincenalmente.

Simulación de escenarios. Ejemplo: NASA usa Monte Carlo para trayectorias en Artemis.

Planeación global e intercultural. Ejemplo: Starbucks adapta sabores y tallas locales en China.

Referencia:

Brynjolfsson, E., & McElheran, K. (2024). *Data-Driven Operations at Amazon*. Estados Unidos. MIT Press.

Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2017). *Competing on Analytics*. Estados Unidos. Harvard Business Review Press.

Doerr, J. (2018). *Measure What Matters*. Estados Unidos. Portfolio.

Elkington, J. (2018). *25 Years Ago I Coined the Phrase 'Triple Bottom Line'*. Estados Unidos. Harvard Business Review.

Fast Retailing. (2024). *Integrated Report 2024*. Estados Unidos. Fast Retailing Co., Ltd.

Goodwin, P., & Wright, G. (2014). *Decision Analysis for Management Judgment*. Estados Unidos. Wiley.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The Balanced Scorecard*. Estados Unidos. Harvard Business School Press.

Kniberg, H., & Ivarsson, A. (2023). *Scaling Agile @ Spotify*. S Estados Unidos. spotify Tech Reports.

Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. Estados Unidos. Free Press.

Nikkei Asia. (2024). *Uniqlo's Data-Driven Expansion to Latin America*. Recuperado de:

<https://asia.nikkei.com/business/retail/uniqlo-s-japan-sales-exceed-1tn-yen-a-1st-for-an-apparel-company>

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Estados Unidos. Free Press.

Wack, P. (1985). *Scenarios: Uncharted Waters Ahead*. Estados Unidos. Harvard Business Review.