

7 Planificación



Objetivos

- Comprender la importancia de la planificación como función primordial del proceso administrativo.
- Conocer los principios de planificación y los diferentes niveles de los mismos.
- Aplicar las fases del proceso de planificación a una situación real.
- Conocer los distintos tipos de planes y sus distintas interrelaciones.
- Comprender las principales formas para estudiar el futuro para las organizaciones.

La planificación. Definición y conceptos

- Definición y componentes de la planificación
 - La planificación es el proceso de establecimiento de objetivos o resultados a alcanzar, de los medios para obtenerlos y del plazo temporal en el que deben ser realizados.
 - Componentes:
 - **Objetivos y metas:** resultados a alcanzar, propósitos, fines o estados futuros deseados.
 - **Acciones:** medios o actividades específicas planificadas para lograr los objetivos.
 - **Control:** actuaciones que permiten detectar y corregir las desviaciones que se produzcan respecto a lo planificado.



La planificación. Definición y conceptos

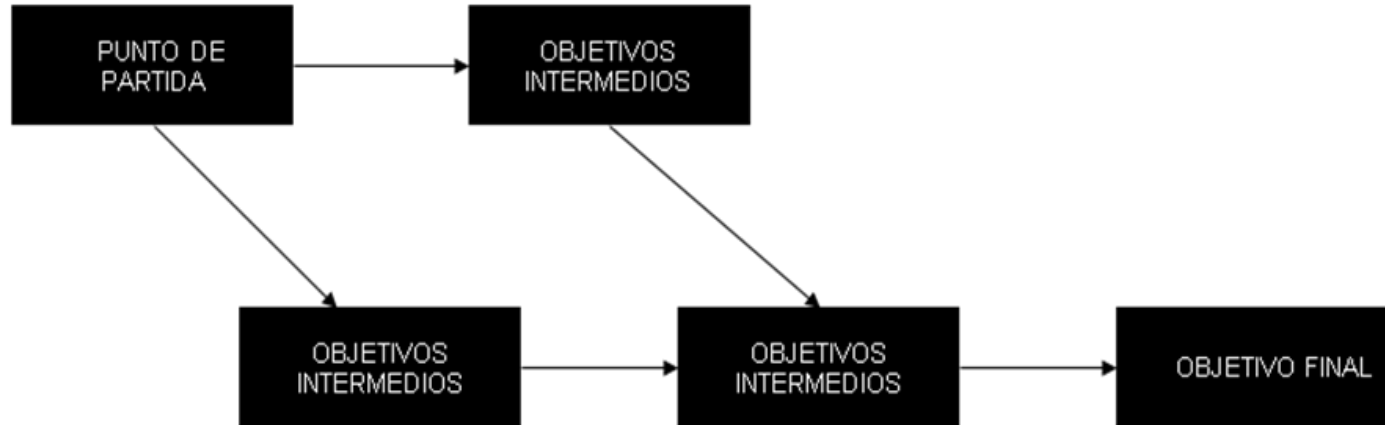
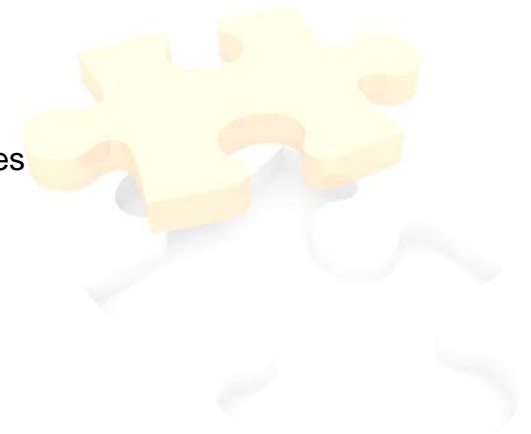


Figura 7.1: Cadena de objetivos organizacionales



La planificación. Definición y conceptos

- Actitudes con respecto a la planificación:
 - **Planificación reactiva:** se intenta volver a la situación anterior ante un determinado cambio o perturbación.
 - **Planificación inactiva:** se intenta actuar para que todo siga igual, evitando los cambios.
 - **Planificación preactiva:** se busca predecir el futuro y que la organización esté preparada para hacer frente al mismo.
 - **Planificación interactiva:** se supone que el futuro es controlable, por lo que la organización busca planificar un determinado futuro y conseguir llegar al mismo.



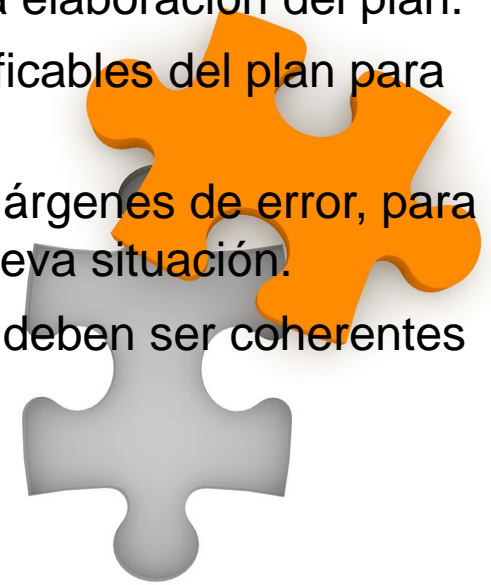
La planificación. Definición y conceptos

- Ventajas de la planificación:
 - Apoyo a las demás funciones administrativas: organización, dirección y control.
 - Proyección de la organización hacia el futuro.
 - La planificación facilita el éxito de la organización, si bien no lo garantiza.
 - Con la planificación se introduce la racionalidad en la toma de decisiones.



La planificación. Definición y conceptos

- Principios de la planificación:
 - Normas básicas de aplicación para facilitar y optimizar la toma de decisiones y las acciones administrativas.
 - **Factibilidad:** todo plan debe ser realizable.
 - **Objetividad:** utilización de datos reales en la elaboración del plan.
 - **Cuantificable:** expresión en términos cuantificables del plan para facilitar su evaluación.
 - **Flexibilidad:** un plan debe formularse con márgenes de error, para reconducir las actuaciones ante cualquier nueva situación.
 - **Unidad:** todos los planes de la organización deben ser coherentes entre sí.



La planificación. Definición y conceptos

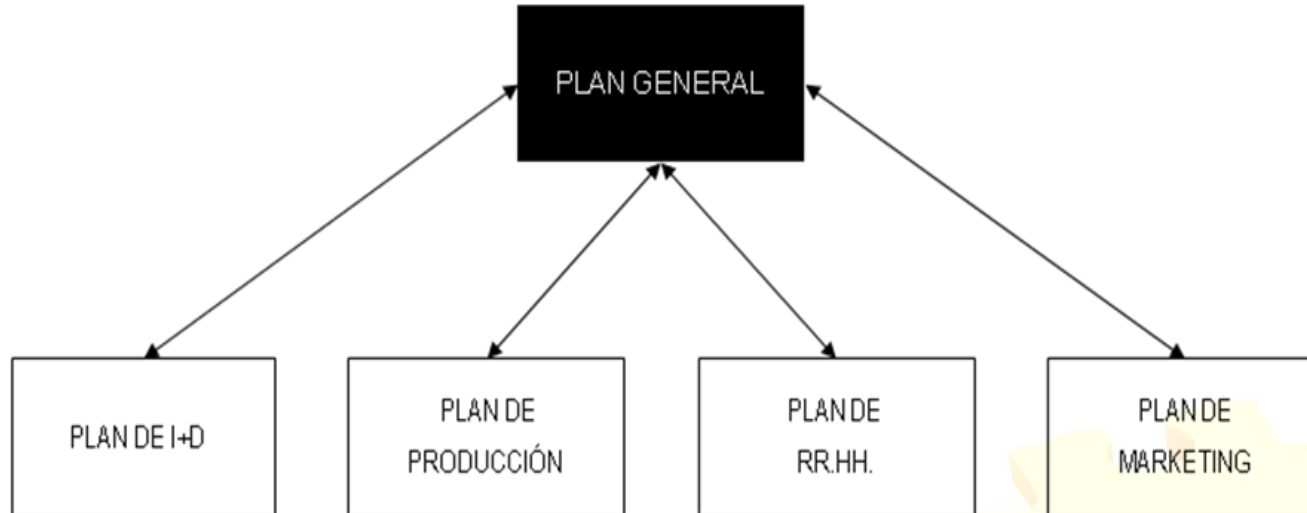
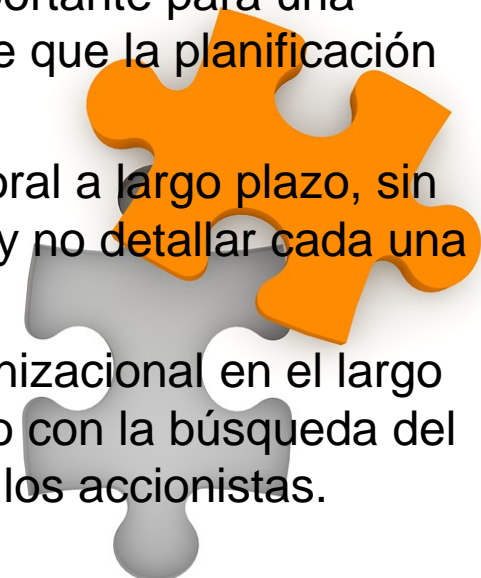


Figura 7.2: Principio de unidad

La planificación. Definición y conceptos

- ▶ Paradojas en la planificación:
 - ▶ La precisión en los planes es aconsejable, pero demasiada exactitud puede conducir a situaciones irreales.
 - ▶ La incertidumbre hace que la planificación sea importante para una organización, pero una elevada incertidumbre hace que la planificación sea menos fiable.
 - ▶ La planificación se proyecta en un horizonte temporal a largo plazo, sin embargo, debe establecer un marco de actuación y no detallar cada una de las acciones, al objeto de no perder flexibilidad.
 - ▶ Con la planificación se busca una estabilidad organizacional en el largo plazo, lo cual debe ser compatible al mismo tiempo con la búsqueda del crecimiento y del máximo beneficio que persiguen los accionistas.



Niveles de planificación

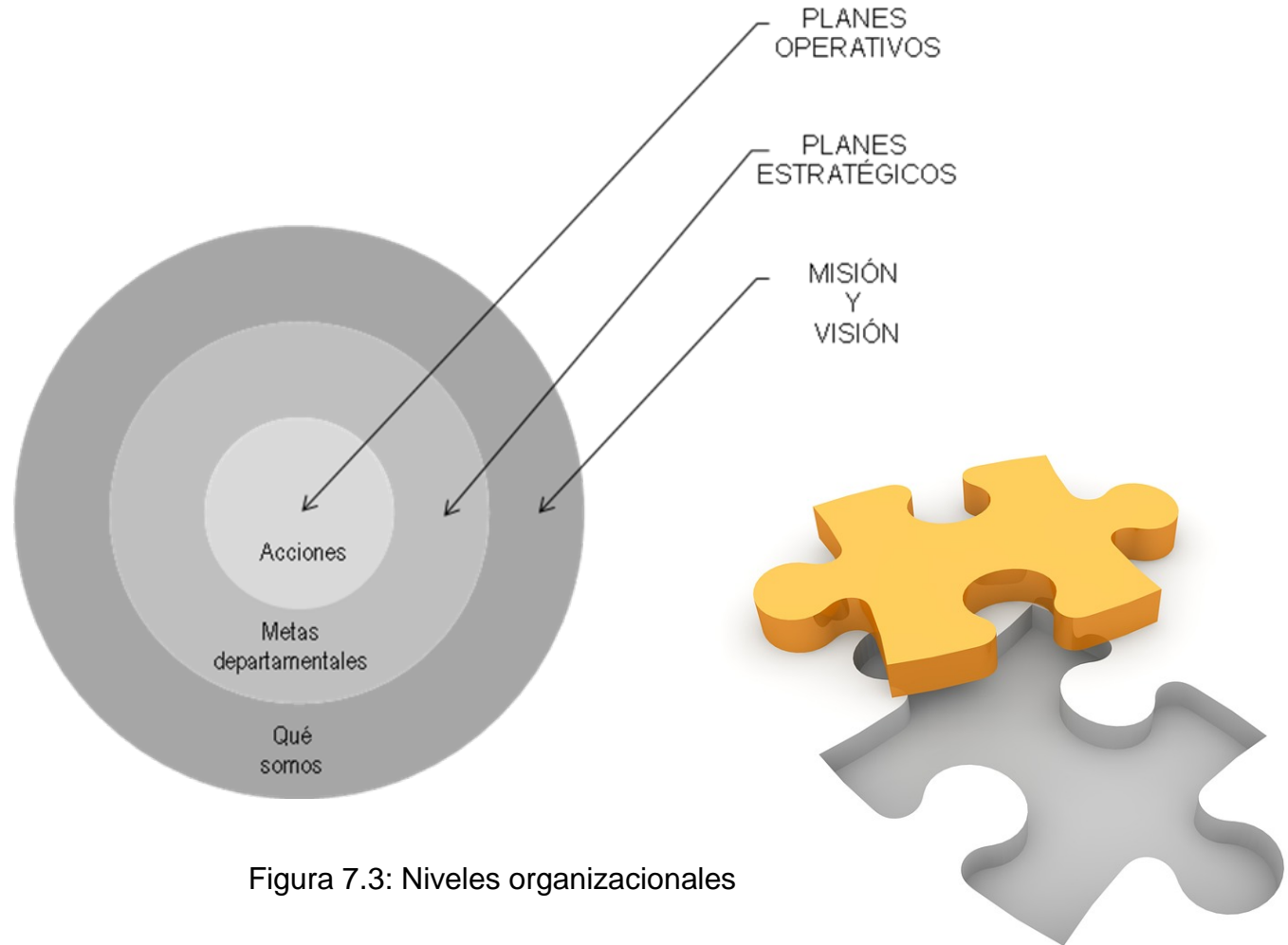


Figura 7.3: Niveles organizacionales

Niveles de planificación

Misión y visión

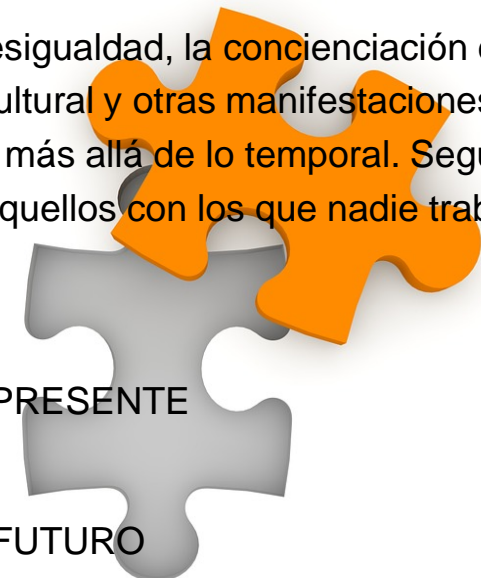
- ▶ La misión y la visión son los primeros planes a desarrollar, constituyen lo que va a ser la organización y hacia dónde se quiere dirigir
 - ▶ Ejemplo
 - ▶ Cáritas se siente animada por una misión permanente e irrenunciable: ser iglesia pobre y para los pobres. La dignidad inviolable de la persona y la total oposición a todas las formas de pobreza, opresión, injusticia y desigualdad social son los principios dirigentes de la labor de Cáritas Española.
 - ▶ El análisis de los cambios sociales y políticos, los colectivos en desigualdad, la concienciación de la ciudadanía, la cooperación entre organizaciones, el diálogo intercultural y otras manifestaciones de la realidad hacen que la visión de Cáritas establezca un horizonte más allá de lo temporal. Según estas características, Cáritas manifiesta su acción preferente en aquellos con los que nadie trabaja, los no atendidos.

- ▶ ¿Para qué existe la organización? ¿Propósito? ¿Clientes? ¿Productos? PRESENTE

MISIÓN

- ▶ ¿Qué queremos llegar a ser? ¿Quiénes deberían ser nuestros clientes? FUTURO

VISIÓN



Niveles de planificación

Misión y visión

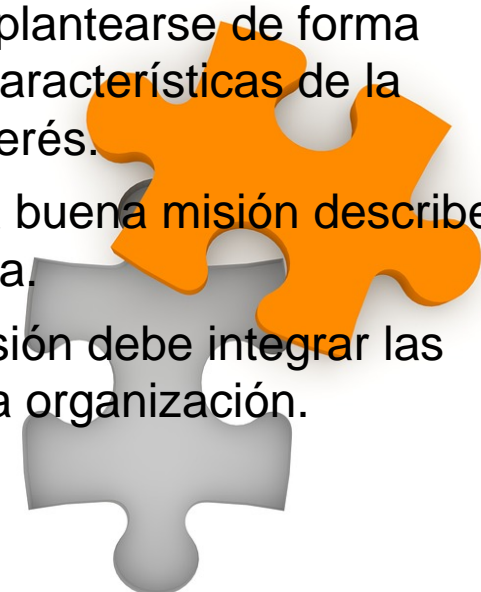
- **VISIÓN:** enunciado deseado en el futuro para la organización. Fija el rumbo de la organización y plantea nuevos retos.
- Características de la declaración de la visión
 - Debe ser positiva, atractiva, alentadora e inspiradora
 - Debe estar alineada y ser coherente con la cultura de la organización
 - Debe ser clara y comprensible para todos
 - Debe ser ambiciosa, pero no imposible de alcanzar
 - Debe ser realista, considerando el entorno y los recursos de la organización
- BREVE, FÁCIL DE CAPTAR, RECORDAR E INSPIRADORA



Niveles de planificación

Misión y visión

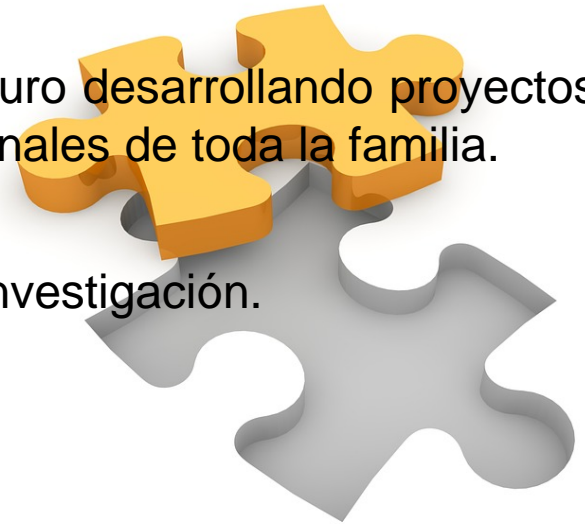
- **MISIÓN:** razón de ser de la organización
- Características de la declaración de la misión:
 - **Es una declaración de actitud:** la misión debe plantearse de forma amplia, de manera que muestre las principales características de la organización y permita atraer a los grupos de interés.
 - **Presenta una orientación hacia el cliente:** una buena misión describe también los clientes, los mercados o la tecnología.
 - **Es una declaración de la política social:** la misión debe integrar las actuaciones en materia social que lleve a cabo la organización.



La misión de la organización

Ejemplos:

- **Fabricante de equipos de oficina.** Nuestro negocio es ayudar a resolver problemas administrativos, científicos y humanos.
- **Compañía financiera.** Producir servicios de alta calidad para satisfacer las necesidades financieras continuas de organizaciones e individuos.
- **Puleva.** Trabajamos por el bienestar presente y futuro desarrollando proyectos innovadores para satisfacer las necesidades nutricionales de toda la familia.
- La misión de la **Universidad** es la enseñanza y la investigación.



Niveles de planificación

Misión y visión

- Importancia de las declaraciones de la misión y la visión
 - Asegura la uniformidad de propósito.
 - Establece una base para asignar los recursos organizacionales
 - Genera un determinado clima organizacional.
 - Es el punto de partida para que las personas de la organización se identifiquen con su propósito y dirección.
 - Facilita que los objetivos establecidos se traduzcan en una asignación de tareas a unidades responsables.



Niveles de planificación

Planes estratégicos y operativos

- **PLANES ESTRATÉGICOS:** establecen los grandes objetivos y líneas de acción de la organización en un horizonte temporal a largo-medio plazo. Se formulan desde la alta dirección.
- **PLANES OPERATIVOS:** son metas y acciones específicas para unidades pequeñas o departamentos concretos. Se realizan al nivel de sección u operación en un horizonte temporal a corto plazo.



Plan estratégico y plan operativo



Jerarquía de objetivos y estrategias

Un objetivo de la organización

Lograr una tasa anual de rentabilidad sobre la inversión del 15% como mínimo

Dos posibles estrategias de la organización

A. Penetración en el mercado
Mejorar la posición de los productos actuales con los clientes actuales

B. Desarrollo del mercado
Encontrar nuevos clientes para productos mejorados

Cuatro objetivos operativos posibles derivados del plan estratégico

A.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING
Aumentar la tasa de compra de los clientes existentes en un 10% a fin de año

A.2 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
Disminuir en un 8% los costes fijos de producción a fin de año

B.1 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE MARKETING
Aumentar la cuota del mercado un 5% atrayendo nuevos segmentos (fin de Año)

B.2 OBJETIVO DEL DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN
Diseñar nuevas características en los productos que abrirán mercados adicionales con nuevos usos

Curso de acción específico llevado a cabo por los dptos. y diseñado para lograr el objetivo operativo

Estrategias y programas de marketing

Estrategias y programas de producción

Estrategias y programas de marketing

Estrategias y programas de producción

Niveles de planificación

Planes estratégicos y operativos

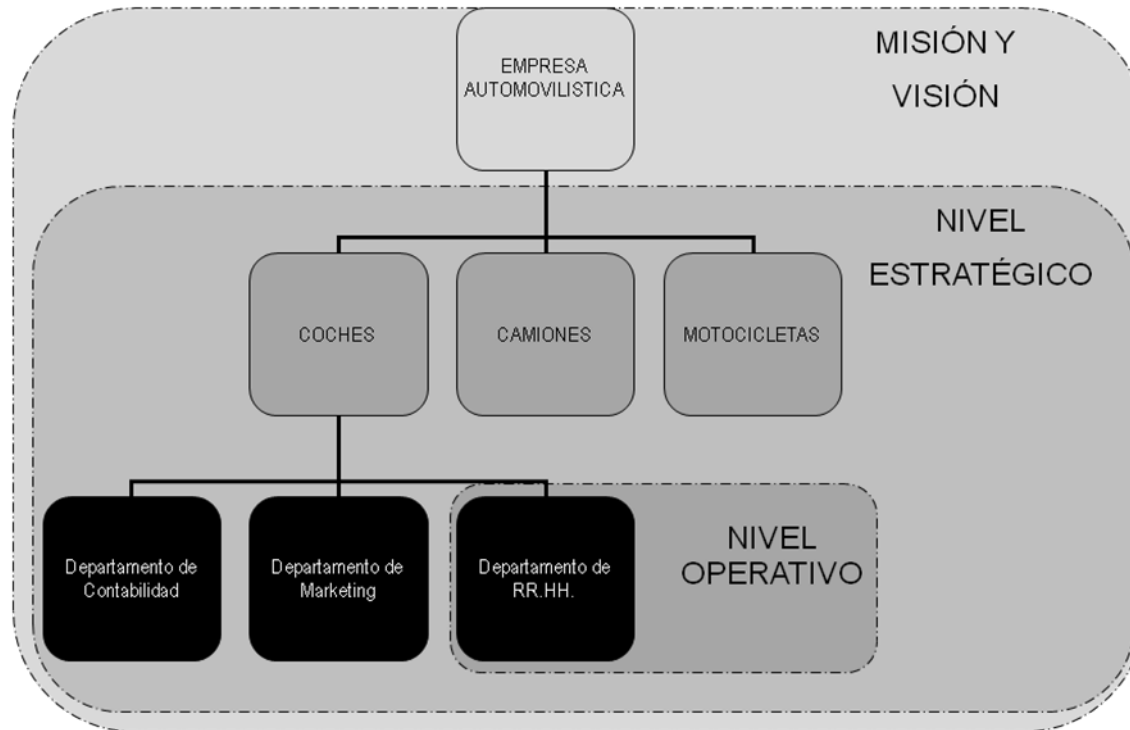
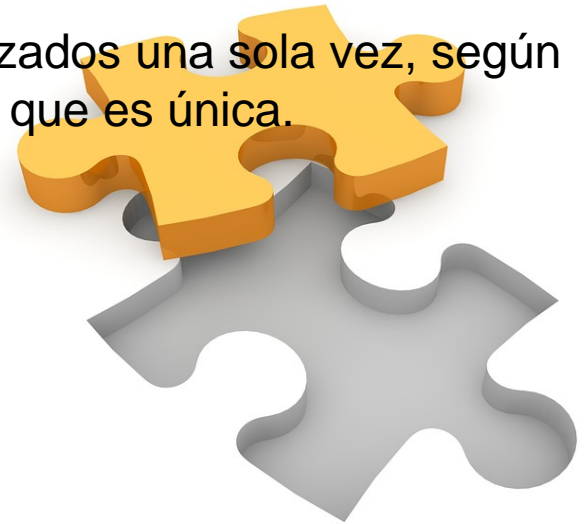


Figura 7.4: Ejemplo de los niveles organizacionales en la empresa

Niveles de planificación

Tipos de planes operativos

- Los planes operativos, derivados de los planes estratégicos, se pueden agrupar de la siguiente forma (según se planifiquen actividades rutinarias o no):
 - Planes permanentes: se utilizan cuando las actividades de una organización se repiten varias veces.
 - Planes de uso único: se elaboran para ser utilizados una sola vez, según las necesidades de una determinada situación que es única.



Niveles de planificación

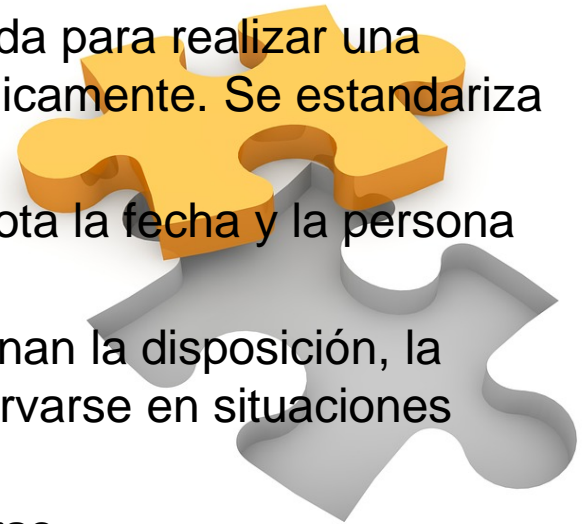


Figura 7.5: Tipos de planes operativos

Niveles de planificación

Tipos de planes operativos

- Planes permanentes: deben evaluarse periódicamente para garantizar su eficiencia.
 - **Políticas:** son declaraciones explícitas (o no) que guían y orientan el pensamiento y la acción en la toma de decisiones. Expresan la filosofía directiva, el sistema de valores y la cultura de la organización.
 - Ej. Política de finanzas: evitar la financiación mediante recursos ajenos
 - **Procedimientos:** es una descripción detallada para realizar una secuencia de acciones que se repiten periódicamente. Se estandariza la conducta ante una situación.
 - Ej. Factura devuelta: se reclama y se anota la fecha y la persona con la que se habla.
 - **Reglas:** son mandatos precisos que determinan la disposición, la actitud o el comportamiento que deben observarse en situaciones específicas. La regla es rígida y estricta.
 - Ej. Se comienza a trabajar a las 8:00 horas.



Niveles de planificación

Tipos de planes operativos

- Planes de uso único
 - **Programa:** es un plan de acción que persigue un objetivo concreto donde se detallan la secuencia de actividades, el tiempo requerido, la asignación de responsables en su ejecución y los recursos a emplear.
 - Técnicas: Gráfica de Gantt y el Método del PERT-CPM
 - **Presupuesto:** es un documento expresado en términos económicos, financieros o no financieros, que muestra la asignación de recursos para realizar los planes y actividades que contienen. Un plan es un presupuesto cuando está cifrado.



Proceso de planificación

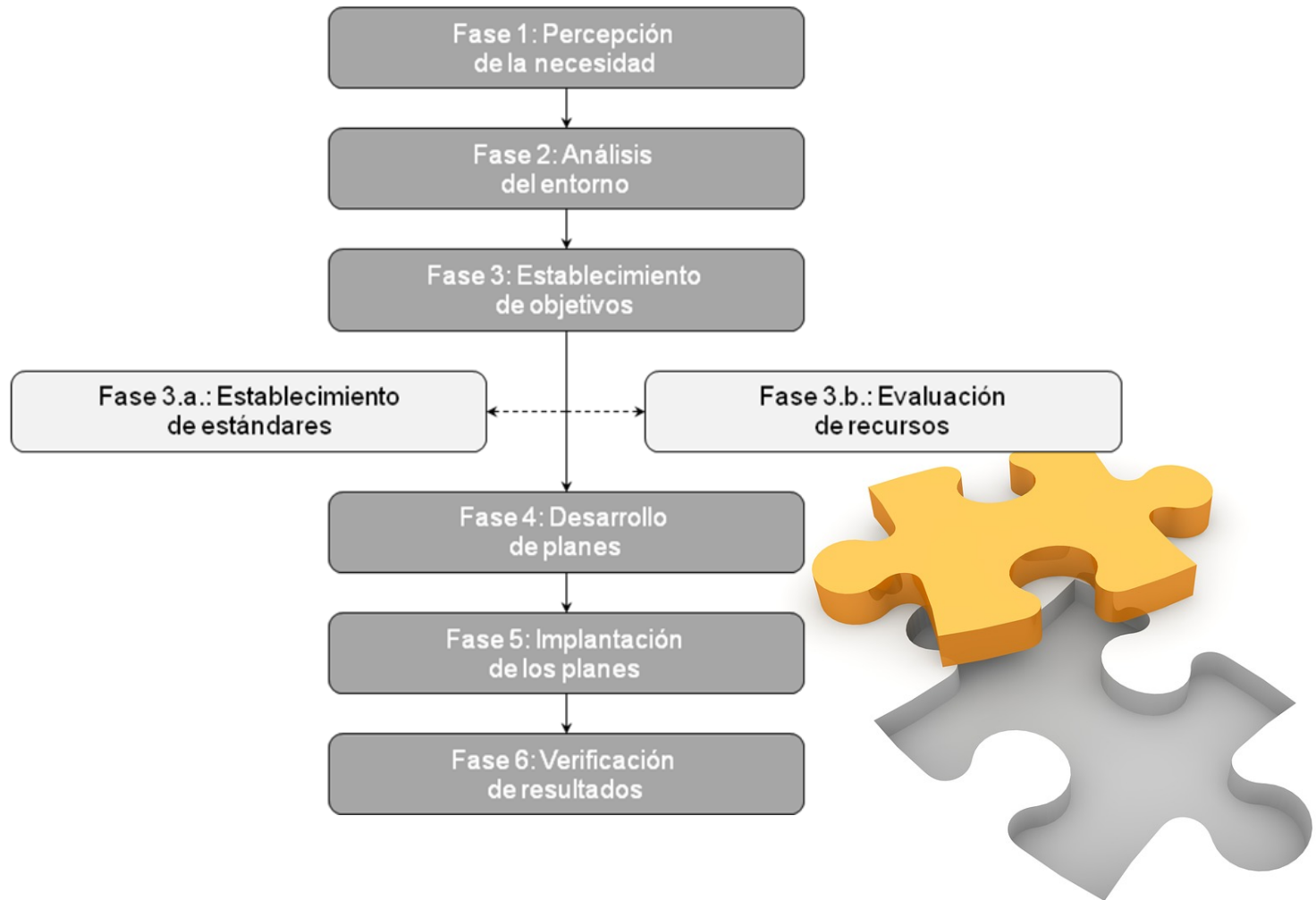
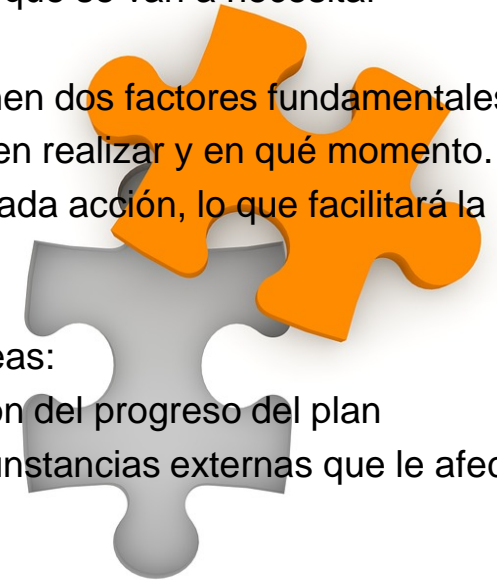


Figura 7.6: Proceso de planificación

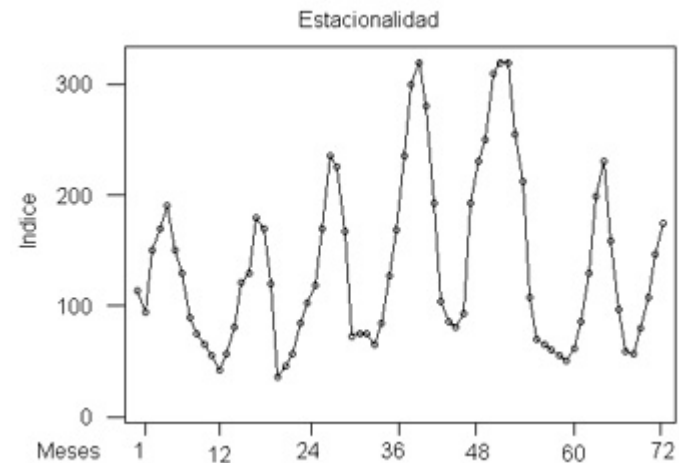
Proceso de planificación

- ▶ **Fase 1. Percepción de la necesidad de planificar**
- ▶ **Fase 2. Análisis del entorno**
 - ▶ Se realizan estudios de las condiciones actuales de la organización (análisis interno) y del ambiente externo (análisis externo)
- ▶ **Fase 3. Establecer objetivos**
 - ▶ Debe establecerse un orden temporal o prioridades en el establecimiento de objetivos. A la hora de establecer objetivos, los directivos tienen que hacer dos tareas:
 - ▶ Establecimiento de estándares: evaluar dónde está la organización y dónde se quiere llegar
 - ▶ Evaluación de los recursos: evaluar los recursos disponibles y los que se van a necesitar
- ▶ **Fase 4. Desarrollo de planes**
 - ▶ Los directivos deben desarrollar los planes de acción, donde intervienen dos factores fundamentales:
 - ▶ La secuencia y los tiempos establecerán las acciones que se deben realizar y en qué momento.
 - ▶ La responsabilidad permite establecer quién es el encargado de cada acción, lo que facilitará la coordinación de cada actividad.
- ▶ **Fase 5. Implantación de los planes**
 - ▶ En la fase de puesta en marcha, los directivos deben realizar dos tareas:
 - ▶ La verificación de la implantación, la cual consiste en la supervisión del progreso del plan
 - ▶ El ajuste en tiempo real, que permite adaptar cada plan a las circunstancias externas que le afectan
- ▶ **Fase 6. Control de resultados**
 - ▶ Consiste en verificar si se están obteniendo los resultados deseados
 - ▶ Deben formularse planes auxiliares, ante posibles nuevas situaciones.



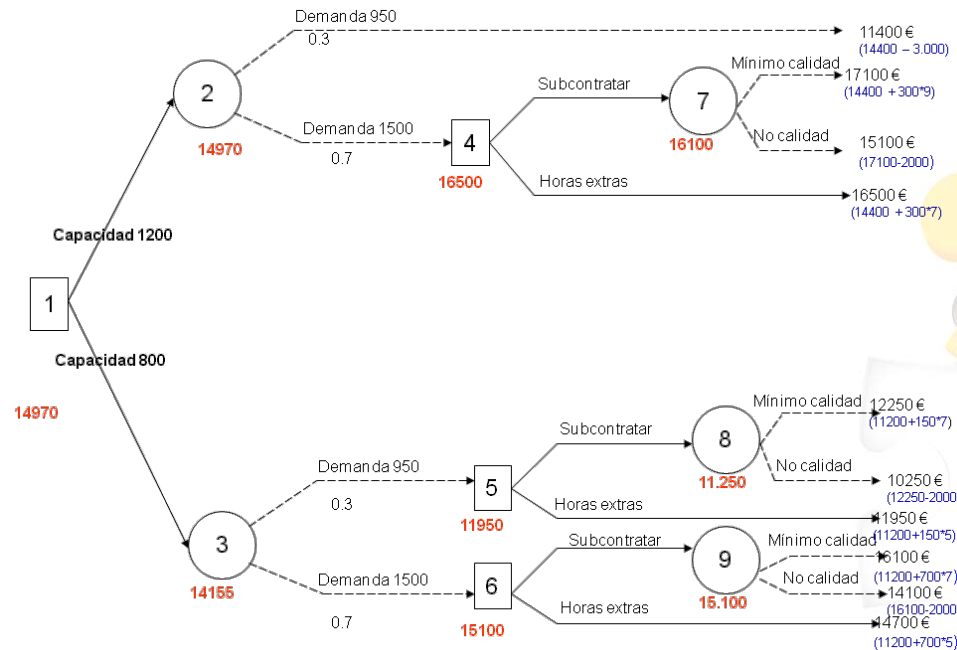
Técnicas de ayuda a la planificación

- Podemos identificar varias técnicas que facilitan el proceso de planificación
 - **Árboles de decisión.**
 - **Gráfica de Gantt:** herramienta gráfica que muestra el tiempo dedicado a cada actividad a lo largo del tiempo.
 - **Análisis de series temporales:** estudio de datos en intervalos de tiempo.



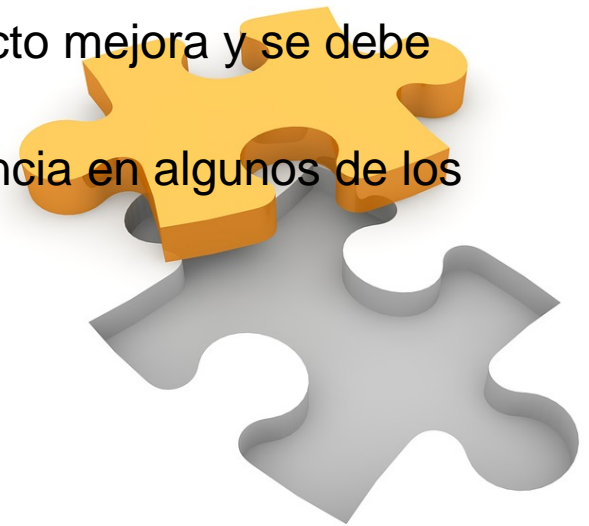
Técnicas de ayuda a la planificación

- Podemos identificar varias técnicas que facilitan el proceso de planificación
 - Árboles de decisión:** modelo que representa las alternativas de decisión y los hechos que pueden afectar a cada una de ellas.



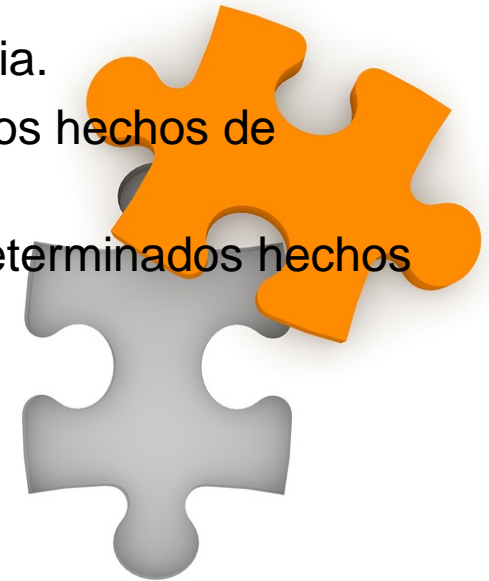
Planificación de las contingencias

- Los planes de contingencia se definen como los planes alternativos que entrarán en vigor si ciertos acontecimientos clave no ocurren como se espera.
- Los planes de contingencia deben incluir la siguiente información:
 - Acciones a realizar si los competidores cambian su estrategia
 - Acciones a realizar si no se alcanzan los objetivos de negocio establecidos.
 - Acciones a realizar si la demanda del producto mejora y se debe incrementar la producción
 - Acciones a realizar si se prevé la obsolescencia en algunos de los productos.



Planificación de las contingencias

- Proceso a realizar para planificar las contingencias:
 - Identificar los hechos favorables y desfavorables que puedan ser un obstáculo en el desarrollo de la estrategia.
 - Especificar cuándo pueden ocurrir los hechos de contingencia.
 - Evaluar el efecto positivo o negativo de cada hecho.
 - Desarrollar planes de contingencia y comprobar que son compatibles con la estrategia actual y factibles.
 - Determinar el efecto de cada plan de contingencia.
 - Determinar cuáles son las primeras señales de los hechos de contingencia claves.
 - Desarrollar planes de acción anticipados para determinados hechos fortuitos.



Planificación de las contingencias

- Ventajas de los planes contingentes:
 - Respuestas rápidas ante los cambios.
 - Impiden el pánico en situaciones de crisis.
 - Aportan más flexibilidad a los directivos.



De la planificación a la dirección estratégica

- Evolución en la dirección de las organizaciones:
 - **Planificación a largo plazo:** extensión de la programación desde el punto de vista financiero, en forma de presupuestos y planes operativos.
 - **Planificación estratégica:** se analiza el entorno, se generan varias alternativas estratégicas y se intenta que todas las áreas de la organización formen parte de su formulación.
 - **Dirección estratégica:** realiza un análisis del interior y del exterior de la organización. Busca alcanzar y mantener una ventaja competitiva con respecto a los competidores. Esta ventaja puede alcanzarse a través de la diferenciación y/o mediante la reducción de costes.



Resumen

- La planificación establece los objetivos y los medios para alcanzarlos.
- La planificación es la locomotora que arrastra el tren de las actividades administrativas de organización, dirección y control.
- El punto de partida de la planificación es la definición de la misión y visión empresarial.
- Los planes estratégicos establecen los objetivos generales en un horizonte a largo plazo. Los planes operativos concretan la aplicación de los planes estratégicos en el corto plazo.
- Los planes operativos pueden ser permanentes (políticas, procedimientos y reglas) o de uso único (programas y presupuestos).
- La planificación de contingencias se establece para afrontar sucesos que no se habían planificado.
- La administración de empresas ha evolucionado al concepto de dirección estratégica, planteamiento que busca la obtención y el mantenimiento de la ventaja competitiva.

7 Planificación

