

# Tema 16

## La Planificación

### ¿Que es la planificación?

Es la función inicial del *management* y su contenido se concreta en la ayuda a la toma de decisiones.

- **G. Picht:** la planificación consiste en una anticipación del futuro para la práctica.
- **Koontz:** la planificación consiste en escoger, planificar es decidir ¿qué?, ¿cómo?, ¿cuándo? y ¿quién va ejecutar algo?.
- **Peter Drucker:** la planificación es pensar antes de actuar, es ante todo un proceso intelectual que precede la acción.
- Otros autores: la planificación es pensar antes de actuar, es ante todo un proceso intelectual que precede a la acción.

### Las características de la planificación

Los resultados de la planificación se concretan en una serie de instrumentos que llamaremos de modo genéricos planes.

Características:

- Metódico.
- Flexible.
- Exactitud y precisión.
- Racionalidad económica (economicidad).

Requisitos previos:

- Contexto.
- Información disponible.
- Exactitud perseguida.
- Análisis del costo/beneficio del proyecto.
- Tiempo.

Un peligro en el que se suele caer, es el de basar la planificación excesivamente en los presupuestos de tipo financiero, lo cual resta capacidad de adaptación a nuestros planes.

### Clases y niveles de planificación

Plazo de la planificación:

- **Corto plazo** (planificación táctica).
- **Largo plazo** (planificación estratégica).

Etapas:

- Determinación de la dimensión de los problemas a largo plazo.
  - Establecimiento de objetivos cualitativos y cuantitativos.
  - Proyección de la actividad actual.
- Mejora de los resultados obtenidos por los productos existentes en el mercado actual.
- Descubrimiento de nuevos mercados y/o productos.

Sectores de los que se ocupa:

- **Funcional:** según la función empresarial a la que van dirigidos.
- **Sectorial:** según el sector al que va dirigido.

Niveles a los que se realiza:

- Objetivos generales de la empresa.
- Políticas.
- Planes.
- Procedimientos de actuación.

### La planificación como proceso: sus fases

La planificación debe concebirse como un proceso continuo en el que, de forma ininterrumpida, se suceden una serie de fases. Cada una es un subsistema del proceso total en el que se dan unos *inputs* o entradas, un proceso y unos *outputs* o salidas.

**Fase I:** definición de los objetivos de la organización.

- **Inputs:** Beneficio perseguido, responsabilidad social de la firma y los objetivos del personal, los sindicatos o el gobierno.
- **Output:** Beneficio. Productividad y eficiencia. Supervivencia, continuidad y estabilidad. Desarrollo y crecimiento. Adaptación y flexibilidad. Proceso, mejora de imagen. Ampliación de la cuota de mercado. Calidad. Otros.

**Fase II:** es la formulación de políticas que permitan llevar a cabo los objetivos.

- **Inputs:** Objetivos de la organización, la experiencia de los directivos de la empresa y las imposiciones externas.
- **Output:** Políticas de cada área.

**Fase III:** se desarrollan los planes a corto, medio y largo plazo.

- **Inputs:** Objetivos, políticas y las condiciones económicas externas, así como la capacidad de la empresa.
- **Output:** Planes.

**Fase IV:** se elaboran y definen los procedimientos de actuación.

Conclusiones:

- Cada fase del proceso debe considerarse en relación con las demás no aisladamente.
- La primera fase es la más abstracta, pero es la de mayor impacto sobre la organización.
- El grado de concreción aumenta según descendemos en el proceso.

### **Limitaciones al proceso planificador**

- **Algunas causas:** Dificultad para precisar las metas. Condiciones externas. Inflexibilidades internas y externas. Rapidez del cambio. Tiempo y costo.
- **Condiciones externas a la empresa:** entorno, políticas del gobierno, precio de las materias primas, etc.
- **Las planificaciones innovadoras tendrán fuertes trabas por:** resistencia al cambio (inflexibilidad psicológica) y la rigidez de los planes de inversión.

### **El pronóstico y la previsión**

Mientras la previsión y el pronóstico se limitan a expresar lo que "podría ser", la planificación fija lo que "tiene que ser".

### **La dirección por objetivos**

**J. W. Humble:** es un sistema que permite identificar los objetivos y las aportaciones de las personas con los objetivos y realizaciones generales de la empresa.

Se trata de coordinar los objetivos particulares con los objetivos generales, haciendo esta unión operativa, y partiendo de unos planes estratégicos y tácticos, se definen unos objetivos a alcanzar por cada directivo y se harán revisiones periódicas de control.