



CÓMO HACER LA PLANEACIÓN EN SU ORGANIZACIÓN

Guía Práctica No. 6

Edición:
Gloria Carvalho

Revisión Técnica:
Carlos Maya

Diagramación:
Lilly Estrada

Revisión Ortográfica:
Flor María Escudero

Sabaneta, 1994

TABLA DE CONTENIDO

PRESENTACIÓN

INTRODUCCIÓN

¿QUÉ VENTAJAS LE TRAE PLANEAR?

¿QUÉ PRINCIPIOS DEBEN GUIAR SU ACTIVIDAD?

¿Qué debe hacer un líder como usted?

¿Qué debe saber su equipo?

¿QUÉ DEBE TENER EN CUENTA AL PLANEAR?

¿CÓMO PUEDE PLANEAR A LARGO PLAZO?

¿Qué pasos debe seguir para definir su estrategia?

¿CÓMO PUEDE HACER LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO?

¿Qué debe tener en cuenta para planear sus finanzas?

¿Qué debe tener en cuenta para planear sus ventas?

¿Qué debe tener en cuenta para planear su producción?

¿Qué debe tener en cuenta para planear su recurso humano?

¿QUÉ HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN PUEDE UTILIZAR?

Diagrama de flujo arriba-abajo

Matriz de planificación

Gráfico de Gantt

¿QUÉ REGLAS GENERALES DEBE TENER EN CUENTA?

EJEMPLO DE CASO: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

PRESENTACIÓN

Esta publicación ha sido realizada por la Asociación Alemana para la Educación de Adultos (ACEAD) y el Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE) como parte de una colección de folletos que conforman la “Serie de Gerencia Social para Líderes Comunitarios” dirigida a personas que trabajan en diversos tipos de proyectos comunitarios a través del país.

Muchos de los materiales utilizados para la elaboración de los folletos forman parte del programa de Gerencia Comunitaria que el CINDE está desarrollando con el apoyo financiero de la Fundación CORONA.

INTRODUCCIÓN

La presente guía busca sólo ofrecerle una primera aproximación a algunos aspectos importantes del proceso de planeación, el cual toda organización grande o pequeña, con o sin ánimo de lucro, debería llevar a cabo.

Muestra algunos puntos centrales de la planeación estratégica, partiendo de un enfoque de liderazgo de calidad, recomendaciones para la planeación táctica, así como tres de los más sencillos instrumentos de planeación que le servirán a nivel grupal e individual como mecanismo de autocontrol de sus actividades.

Deberá mirarse más como un punto de partida o una motivación, en especial para aquellas personas que como usted desean que su actividad mejore y crezca cada día más.

¿QUÉ VENTAJAS LE TRAE PLANEAR ?

Antes de iniciarse en este tema, vale la pena que se detenga a reflexionar sobre los siguientes interrogantes:

- ¿Acostumbra hacer un plan antes de llevar a cabo alguna acción en su organización?
- ¿Ha considerado las implicaciones que tiene la planeación para su organización o aún para su vida ?
- ¿Ha pensado cómo será su organización dentro de unos 3 años?
- ¿Tiene claros los objetivos de su organización y sabe cómo lograrlos?

La planeación es la función más importante del proceso administrativo. A través de ella usted fija de antemano sus objetivos y la forma de lograrlos, es decir diseña los planes y programas necesarios para alcanzar las metas de su organización.

La vida de su organización depende de las previsiones que usted haga en cuanto a factor humano, finanzas, producción y mercado. Usted debe prever por ejemplo qué dinero necesita para cubrir los gastos de su organización en un determinado momento o período.

Si no planea, deja a cargo del azar el funcionamiento de su organización y aumenta así los riesgos, pues es cuando usted planea, que **decide con anticipación:**

- qué hacer
- cómo hacerlo
- cuándo hacerlo
- quiénes deben llevarlo a cabo

La planeación le permite lograr desarrollo y éxito porque:

- le facilita el **control** en el logro de sus objetivos
- le permite funcionar correctamente y por lo tanto **más económicamente**
- le da mayores posibilidades de obtener lo que desea

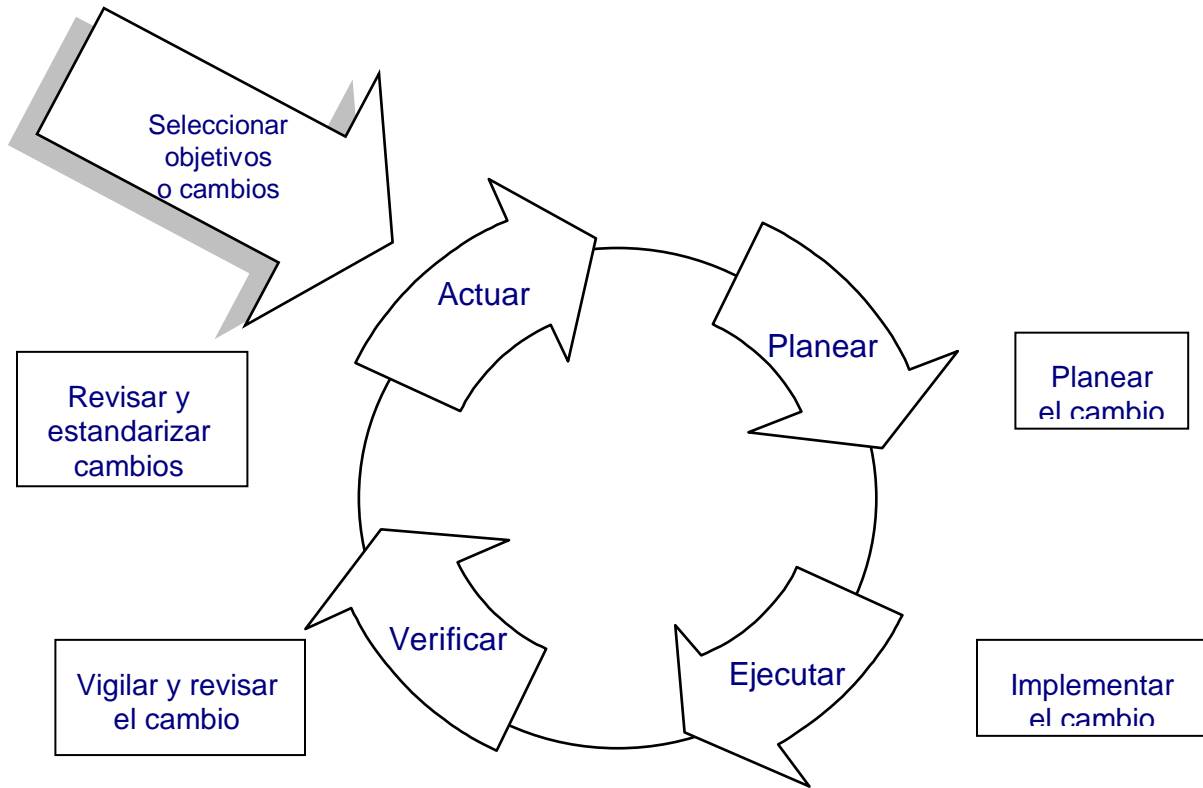
Recuerde que:

De acuerdo a los principios de planeación:

- 1. La planeación implica una toma de decisión anticipada.*
- 2. No importa el tamaño o actividad que desarrolle, toda organización debe planear.*
- 3. La planeación se considera eficiente cuando los objetivos se logran a un costo racional y posible.*

¿QUÉ PRINCIPIOS DEBEN GUIAR SU ACTIVIDAD ?

Independiente del tamaño de su organización y de la actividad que lleve a cabo, la planeación es una actividad que usted y su equipo deberán llevar a cabo dentro de un **ciclo continuo y permanente** de PLANEAR – EJECUTAR – VERIFICAR - ACTUAR, tal como se ilustra a continuación:



Para llevar a cabo este ciclo es importante que usted y su equipo se orienten por estos principios de **liderazgo de calidad**:

- Oriente la actividad de su organización a buscar **satisfacer e ir más allá** de las necesidades del usuario o consumidor.
- Busque ante todo la **calidad** de su producto o servicio.
- Mejore de forma rigurosa y permanente los **métodos** o sistemas de producción o servicios. Aprenda cómo vigilarlos o controlarlos.
- Cree excelencia en cada aspecto de su organización.

- Trabaje junto con los miembros de su grupo como **"un solo equipo"**, generando confianza y respeto.
- Fomente la contribución de todos hacia la organización.
- Implemente **métodos para formación y mantenimiento de grupos**, planificación y administración de proyectos, diseño y conducción de reuniones.
- Comprenda y **utilice los datos**, use el método científico combinando herramientas estadísticas y lógica común para resolver problemas y efectuar mejoras.
- Utilice para ello **mediciones directas de calidad**, tales como desperdicio de materiales, rotación de personal etc.

Recuerde que:

La aplicación de estos principios de calidad:

- *mejorarán y desarrollarán su organización, ya sea ésta con o sin ánimo de lucro.*
- *permitirán a los miembros de su equipo una participación responsable en la planeación y toma de decisiones .*

¿Qué debe hacer un líder como usted?

Usted debe:

- Prevenir y eliminar los problemas en lugar de culpar y controlar a las personas.
- Aprender nuevas técnicas y métodos para estabilizar y mejorar los procesos .
- Saber usar datos de manera efectiva.
- Establecer sistemas de autocontrol frente a lo que debe hacerse y el cómo hacerse.

¿Qué debe saber su equipo?

Su equipo debe saber cómo:

- Planear
- Conducir buenas reuniones
- Administrar detalles de organización
- Recopilar información útil
- Analizar datos
- Comunicar resultados
- Llevar a cabo cambios

¿QUÉ DEBE TENER EN CUENTA AL PLANEAR?

Fundamentalmente usted y su equipo deben:

- Tener presentes los principios fundamentales de la planeación.
- Adaptar su planeación a las características de su organización y del entorno social y económico que le rodea.
- Efectuar una planeación **estratégica**, es decir para períodos largos de unos 3 a 5 años.
- Hacer una planeación **táctica**, es decir para períodos cortos.
- Coordinar la planeación a corto plazo con la planeación a largo plazo.
- Hacer la planeación para las diferentes áreas de su organización.

¿CÓMO PUEDE PLANEAR A LARGO PLAZO?

Planear a largo plazo implica:

- Que usted mire su organización con la mejor visión posible del futuro que tendrá su organización a 3 ó 5 años.
- Que parta entonces de análisis objetivos de la organización y del medio donde está ubicada, utilizando para ello una serie de datos cualitativos y cuantitativos.
- Que con base en dichos análisis diseñe **Estrategias** es decir **cursos de acción específicos a seguir**.

Como verá, diseñar una estrategia o hacer planeación estratégica es todo un proceso o secuencia de pasos en los que deberán participar las personas que conforman su grupo y para el cual pueden prepararse reflexionando sobre las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la actividad o negocio de su organización?
- ¿Quiénes son sus usuarios o sus clientes, sus competidores y sus proveedores?
- ¿Cómo quiere que sea su organización dentro de 3 ó 5 años?
- ¿Cómo cree que puede lograrlo?
- ¿Qué cambios deberá introducir a su servicio o producto?
- ¿Qué capital o recursos económicos necesitará para cumplir sus objetivos?
- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades internas?
- ¿De qué forma puede aprovechar sus fortalezas y vencer sus dificultades?
- ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas más importantes que le presenta el medio ambiente?
- ¿De qué forma puede aprovechar esas oportunidades y evitar las amenazas?

- ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades de sus competidores, proveedores y clientes o usuarios?
- ¿De qué forma reacciona la competencia a sus estrategias?

¿Qué pasos debe seguir para definir su estrategia ?

En la práctica no existe una sola forma efectiva de planear estratégicamente. Usted deberá proceder de acuerdo a la actividad de su organización, su estructura y sistema administrativo.

Pero estos pasos y el ejemplo de caso que se incluye al final de este documento le servirán de guía.

1. Defina la **Visión** que tiene de su organización
2. Defina la **Misión** a cumplir
3. Identifique las debilidades y fortalezas internas
4. Determine las amenazas y las oportunidades externas
5. Fije los objetivos a largo plazo
6. Plantee distintas estrategias alternativas
7. Analice las alternativas y seleccione una

1. Defina la visión de su organización, es decir describa el **futuro** que anhela hacer realidad a largo plazo con su organización. Exprese en ella los valores que siente más importantes e indique los cambios que considera necesarios.

"La visión de comunidades que trabajen en un ambiente de continuo autodesarrollo, centradas en el mejoramiento de la calidad de vida del niño y su entorno".

El tener escrita la Visión de su organización le servirá como un elemento de **unión y guía** para las personas de su organización.

2. Defina la Misión de su organización, es decir, **su tarea**, lo que está comprometido a hacer.

Cuando usted define la Misión de su organización, cualquiera que sea su clase, expresa el propósito o razón de ser de su organización.

Observe tal como se muestra en el siguiente ejemplo, que al definir su Misión, usted enuncia también algunos elementos que agregan valor y ventajas al mundo y que a la vez le distinguen de otras organizaciones:

"Nuestra tarea es trabajar con comunidades para diseñar, financiar y manejar programas de desarrollo rural integrado que respeten la cultura y valores de la gente..."

...Para ello recogeremos fondos en los países en desarrollo, que hagan posibles nuestros programas y actividades".

3. Identifique las debilidades y fortalezas internas de su organización; para ello analice los resultados pasados, mire qué actividades se llevan a cabo especialmente bien y qué actividades de la dirección, producción, mercadeo o prestación de servicios etc., limitan o impiden el éxito general de toda la organización. Al identificar estos aspectos usted está realizando un diagnóstico interno.

4. Determine las amenazas y oportunidades externas de su organización; analice el mercado, es decir, las formas en que los usuarios o clientes pueden obtener lo que desean para satisfacer una necesidad. Por ejemplo, mire qué tipo de necesidades se están satisfaciendo, cuáles son las funciones del producto o servicio, los grupos de usuarios o clientes atendidos, sus características; las distintas tecnologías que satisfacen esas necesidades en el mercado, etc. Mire entonces las tendencias económicas, políticas, sociales, tecnológicas y de competencia lo mismo que los hechos que podrían beneficiar en el futuro a su organización, y las que podrían perjudicarlo. Al identificar estos aspectos usted está realizando un **análisis del entorno**.

5. Fije los Objetivos o resultados a largo plazo, a más de un año, que su organización aspira lograr a través de su Misión básica. Formúlelos de tal manera que sean medibles, razonables, claros, coherentes y estimulantes. Por ejemplo: extender los servicios de la organización al doble de los usuarios actuales; introducir otros tres productos al mercado actual y doblar el mercado de los productos anteriores.

6. Plantee diversas estrategias, es decir medios por los cuales puede lograr

los objetivos propuestos, **el cómo hacer las cosas**, teniendo en cuenta las condiciones internas y externas que vive su organización, de tal manera que se puedan tomar acciones inmediatas.

7. Analice las alternativas y seleccione una. Aquella que le presente mayores probabilidades de éxito y cuyos riesgos sean mínimos.

Recuerde que:

Así no hayan sido escritas o formuladas de una manera consciente, toda organización funciona de acuerdo a alguna estrategia sea ésta estructurada o inestructurada, temporal o permanente.

¿Qué función cumplen las políticas en su organización?

Aunque su organización o negocio sea pequeño y usted mismo lo dirija, necesita de políticas para funcionar.

La estrategia va muy ligada con el planteamiento de políticas dentro de su organización. La política es una **guía para llevar a cabo los procedimientos** o estrategias fijadas y debe cumplirse estrictamente.

Si su organización por ejemplo es de carácter productivo su política puede ser la de ofrecer los más bajos precios del mercado. Pero si teniendo dicha política su competencia pone los precios más bajos que los suyos, usted manteniendo su política puede utilizar como estrategia dar mayores facilidades de pago o hacer promociones frecuentes.

Otros ejemplos de políticas para pequeños grupos productivos pueden ser:

- Ofrecer sólo productos que puedan adquirir clases populares
- Vender a precios más altos pero con la mejor calidad
- Ofrecer sus productos sólo para empresas

Algunas políticas para una organización sin ánimo de lucro pueden ser:

- El ofrecer servicios a niños de sectores marginados.
- El prestar directamente el servicio al usuario.

¿Qué características deben tener sus políticas?

Cercióre que las políticas de su organización:

- Sean claras
- Cubran y se hagan efectivas a nivel de la organización para cada una de las áreas (personal, servicios, producción , finanzas etc.)
- Sean completamente conocidas por todo el personal

Recuerde que:

Cuando usted crea estrategias para su organización:

- *Señala un curso de acción específico utilizando los recursos disponibles para lograr los objetivos cuando hay obstáculos.*
- *Se obliga a enfrentar los problemas con base en análisis objetivos utilizando datos concretos.*
- *Piensa y crea nuevas formas de solución que corresponden a las situaciones de tiempo y lugar que vive su organización.*
- *Se inicia en un proceso que debe ser continuo.*

¿CÓMO PUEDE HACER LA PLANEACIÓN A CORTO PLAZO?

Su planeación a corto plazo es decir, para períodos de un año o menos es una planeación conocida con el nombre de **táctica** y debe hacerse de acuerdo a la planeación a largo plazo o estratégica que haya elaborado.

Esto supone por supuesto que haga planeación para las diferentes áreas de su organización.

¿Qué debe tener en cuenta para planear sus finanzas?

Para ello respóndase estas preguntas:

- ¿Hasta qué punto puede crecer su organización en el próximo período?
- ¿Qué activos le conviene adquirir para el próximo período?
- ¿Cuántos recursos debe destinar al crecimiento de su organización durante el próximo período?
- ¿Cuenta con dichos recursos?
- ¿Qué tipo o fuentes de financiación son más favorables y posibles?

Si el tipo de organización que usted tiene a cargo es con ánimo de lucro y requiere fuentes de financiación, considere primero como recursos a los propios socios de la organización.

¿Qué debe tener en cuenta para planear sus ventas?

Para ello debe partir de la experiencia y conocimiento que sobre venta del producto o servicio, tienen las personas de su organización encargadas de ello; quienes le darán información sobre la demanda potencial. Proceda entonces así:

1. Elabore un pronóstico o presupuesto de ventas del producto o servicio, es decir, proyecte cuánto venderá en unidades y en dinero en el período del año siguiente. Especifíquelo en lo posible por mes a mes de forma que pueda luego confrontar las ventas alcanzadas con las presupuestadas. Realice este presupuesto 3 ó 4 meses antes de finalizar el año del período anterior.

2. Ajuste el pronóstico o presupuesto teniendo en cuenta otros factores como:

- El cambio en el precio del producto o servicio
- Los nuevos métodos de producción a usar
- Los cambios en la capacidad de compra de insumos o de producción.

3. Diseñe un plan de ventas del producto o servicio, es decir, tome las medidas necesarias para que pueda lograr las cifras propuestas. Este plan puede incluir un programa de promoción, publicidad y distribución.

¿Qué debe tener en cuenta para planear su producción?

Para planear la producción del producto o servicio debe partir del presupuesto o pronóstico de ventas que ya ha fijado y elaborar entonces el plan de producción, para el cual puede proceder así:

- a. Aclare las características del producto o servicio como su forma, materiales con los que se elaborará, dimensiones que tendrá, variaciones permitidas en dichas dimensiones, acabados necesarios etc.
- b. Precise qué operaciones se necesitan para producirlo, y el orden en que deben realizarse.
- c. Determine los factores de producción necesarios como máquinas, equipos y herramientas, materia prima y mano de obra o recurso humano.
- d. Elabore con esta información una **hoja de ruta** en la que especifica lo que se requiere en términos de tiempo de los equipos y recurso humano y de cantidad de materiales para producir una sola unidad del producto.

Tomemos el siguiente ejemplo de hoja de ruta elaborado por una pequeña imprenta, que especifica parte de los factores de producción, para la elaboración de cada folleto producido. Según el ejemplo para producir un folleto de 48 páginas tamaño carta, se requiere con el equipo disponible: 1/2 minuto de la imprenta, 1/2 minuto de la guillotina, 1 minuto de la perforadora, e igual cantidad de tiempo para el recurso humano que opera esos equipos.

Factor de Producción	Requisitos por unidad producida (folleto)
. Equipos	1/2 minuto
impresora	1/2 minuto
guillotina	1 minuto
perforadora	
. Materia prima	48 páginas tamaño carta
hojas de papel	2 hojas tamaño carta
hojas de cartulina	
tinta	
. Personal	1/2 minuto
operador de impresora	1/2 minuto
operador de guillotina	1 minuto
operador de perforadora	1 minuto
operador de compaginación	

- e. Después de elaborada la hoja de ruta calcule entonces, según los datos que tiene, cuánto requiere en total para producir lo que se ha fijado en el pronóstico o presupuesto, o lo que se requiere para un pedido en particular.

Supongamos que le hacen un pedido de 5000 folletos. Programe entonces un pequeño excedente para cubrir los posible daños e imperfectos, por ejemplo 5100. Ahora multiplique ese número por cada uno de los factores de producción y obtendrá cuánto tiempo en total requiere de los equipos y recurso humano y cuánto material en total necesitará.

Si usted tiene el pronóstico o el pedido con anticipación, podrá tomar las medidas necesarias para obtener todos los factores de producción en las cantidades requeridas, o hacer cualquier ajuste necesario.

Recuerde:

- *Un plan de producción supone que usted:*
- *Conozca previamente los factores que influyen en el proceso y la manera de hacerlo.*
- *Evite procesos repetitivos, para lograr así eficiencia en la actividad, lo cual implica reducción de costos por unidad producida.*
- *Evite subutilizar los quipos, pues "la capacidad ociosa" incrementa costos.*
- *Utilice nuevamente los excedentes de producción en los procesos productivos.*

¿Qué debe tener en cuenta para planear su recurso humano?

Si desea llevar a cabo un plan de desarrollo en su organización debe considerar ante todo qué personal necesita ahora y en el futuro.

Incluya en su plan de recurso humano estos puntos:

- Necesidad inmediatas y futuras de personal y el perfil adecuado para cada cargo.
- Entrenamiento, capacitación y desarrollo requerido por el personal actual. Tenga en cuenta que el entrenamiento y el desarrollo se llevan a cabo en el puesto de trabajo
- Programas de bienestar social que mantengan alta la motivación del equipo.
- Programas de comunicación para mantener el interés del grupo.
- Programas de salarios e incentivos así como de evaluación de resultados.

Un aspecto importante en relación al recurso humano de su organización es la adecuada orientación que le haga a cada nuevo empleado.

Para ello hágale una inducción completa, es decir, dele a conocer en detalle lo que es la organización, comenzando con la planta física, el personal, sus cargos, etc..

Aclárele todo lo referente a:

- Condiciones de empleo las cuales incluyen período de prueba, equipo necesario, entrenamiento, salarios y descuentos, horarios, viajes, horas extras, incentivos y formas de pago, garantías extralegales, reglamento de trabajo.
- Lo que espera de él en cuanto a calidad, asistencia, puntualidad, reserva y confianza.
- Qué procedimientos internos debe seguir, como a quién pedir ayuda, formatos que debe llenar, etc.
- Información general sobre la organización como historia, productos, políticas, programas, metas, etc.

Recuerde

En muchos casos puede ser más grave para su organización si usted no hace planeación de recurso humano que si no hace la planeación en otras áreas.

¿QUÉ HERRAMIENTAS DE PLANEACIÓN PUEDE UTILIZAR?

Existen muchas técnicas que podrá usar según sus necesidades. Las siguientes aunque muy sencillas, le permitirán a usted y su equipo hacer su programación visualizando constantemente las secuencias y tiempos asignados a las distintas actividades de un proceso o proyecto de su organización. Estas herramientas le ayudarán igualmente a localizar los problemas, hallar causas, buscar soluciones y evaluar cambios propuestos.

1. Diagrama de flujo arriba-abajo

Este es un gráfico simple y fácil de elaborar que le resume y le permite visualizar más claramente los pasos principales de un proceso o proyecto.

Se trata de colocar en la parte de arriba del diagrama los pasos más importantes y en la parte de abajo las actividades correspondientes a cada paso, tal como puede observar en el siguiente ejemplo.

De esta manera usted y su equipo pueden ver no sólo el orden de los pasos sino cuáles son más complejos y determinar además las causas de los problemas cuando se desvíen del orden acordado.

Si lo desea una vez haya elaborado su diagrama de flujo para un proceso específico o un proyecto, puede usar también la matriz de planificación en la que ya especificará otros aspectos tales como personas responsables, fechas, costos, limitaciones, etc.

Ejemplo de un diagrama de flujo arriba-abajo, para el proceso de elaborar un informe:

PASO 1 Planearlo	PASO 2 Organizarlo	PASO 3 Escribirlo	PASO 4 Producirlo
aclarar propósito y objetivos	Identificar temas	elaborar borrador	pasarlo a máquina
Identificar elementos a Incluir	decidir orden de temas	pasarlo a revisión	diagramar e ilustrar
identificar quiénes lo elaborarán y sus partes	recoger información necesaria	hacer boceto gráfico y diagramas	corregir la prueba fotocopiar o imprimir

2. Matriz de planificación

Esta herramienta le ayudará a usted y a su equipo a organizar todos los elementos claves que sean necesarios para **alcanzar** una **meta**.

Puede utilizarla para eventos particulares o **proyectos sencillos**.

Para hacerlo siga estos pasos:

- a. Especifique el resultado final de todo el proceso
- b. Identifique el paso final y su producto
- c. Identifique el punto de partida y su producto
- d. Haga una lista de todas las actividades requeridas
- e. Revise y mejore la lista
- f. Organice la lista de actividades en orden de secuencia
- g. Prepare y llene la matriz

a. Especifique el resultado final

Discuta y llegue a un consenso con su grupo sobre cómo sabrá cuándo el proyecto o tarea se ha completado exitosamente y anótelo.

b. Identifique el paso final y su producto

Determine cuál será la acción con la que oficialmente se dará por terminado el proyecto o tarea; por ejemplo con la firma de un contrato, la entrega de un

reporte.

c. Identifique el punto de partida y su producto

Determine cuál fue o será la actividad con la cual se inicia el proyecto o tarea; por ejemplo el escribir el borrador de un anuncio, el convocar a un taller de capacitación.

d. Elabore la lista de todas las actividades requeridas

Efectúe el inventario de todas las distintas actividades que requiera llevar a cabo entre el comienzo y el final del proyecto o tarea.

e. Revise y mejore la lista

- Elimine las que estén repetidas y subdivida aquellas tareas que sean muy grandes.
- Agrupe en un sólo punto aquellas actividades que se deban dar en una secuencia cronológica ininterrumpida, ya sea porque dependen unas de otras o porque las debe realizar una sola persona.
- Anote como puntos diferentes:
 - Las secuencias de actividades en las que haya interrupciones largas o fechas de intervención diferentes.
 - Las que ocurran simultáneamente pero no dependan entre sí.
 - Las que se puedan dividir entre varias personas sin que se afecte la secuencia. Por ejemplo:
 - . diseñar entrenamiento
 - . anunciar el entrenamiento/dirigir el entrenamiento.

f. Organice la lista de actividades en orden de secuencia

Tome la lista de tareas o pasos y organícelas en una secuencia hacia abajo, numerándolos de uno en adelante.

g. Prepare y llene la matriz

Seleccione el tipo de información que considere más importante tener a mano en relación a cada uno de los pasos de su proyecto o proceso, tales como responsable, producto o resultado del paso, fecha de entrega, a quién puede consultar, presupuesto etc. Con toda esta información diseñe su matriz. La que aparece a continuación puede servirle de ejemplo.

Inicie llenando la columna de la izquierda de tal forma que para cada paso queden llenas todas las demás columnas.

Paso Número	Secuencia de pasos o actividades independientes	Responsable	Producto	Fecha de entrega	A quien involucrar o llamar	Presupuesto y costo	Otras categorías
1	diseñar entrenamiento	Jacinto Leal	documento guía	julio17	Juana Ruiz	Pres.\$20000	
2	anunciar entrenamiento-dirigirlo.	Sebastián López	memorando/ personas capacitadas	noviem12	Otilia S./Jacinto Leal	Pres. \$ 5000/ \$60000	

Usted puede adicionar otras columnas de acuerdo al caso tales como: limitaciones/especificaciones , cantidad / tiempo; riesgos/ peligros, etc.

Recuerde que:

- *Para lograr calidad en el trabajo de su organización:*
- *Casi nunca permita que prime la fecha de entrega sobre la calidad del trabajo.*
- *Mejore los procesos y obtendrá alta calidad en menos tiempo.*
- *Elimine los trabajos innecesarios.*

3. Gráfico de Gantt

Puede utilizar esta sencillísima técnica cuando desea hacer un énfasis especial en el tiempo programado para cada actividad.

Para ello proceda así:

1. Identifique las distintas actividades de su proceso o proyecto y ordénelas cronológicamente.
2. Calcule el tiempo que requiere cada actividad.
3. Elabore el gráfico.
4. Marque con una línea continua el tiempo programado y vaya marcando con línea punteada el tiempo que realmente gasta, a medida que se lleven a cabo las actividades.

ACTIVIDAD	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO			
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4
Diseñar																								
Entrenamiento																								
Anunciarlo/ Dirigirlo																								

¿QUÉ REGLAS GENERALES DEBE TENER EN CUENTA?

Como líder de su organización, sus funciones son equiparables a las de un gerente General. Por esta razón hemos considerado oportuno retomar de Charles Knight Chairman las siguientes reglas de oro, cuyo cumplimiento le permitieron convertir una empresa media americana en una gran compañía.

Reglas de Oro

1. *Sepa darle un orden a lo que es prioritario*
2. *Nunca delegue lo que sabe que es esencial*
3. *Exija mucho*
4. *Actúe rápido y reconozca el valor del tiempo*
5. *En muchos casos es mejor hacer algo aceptable que no hacerlo*
6. *Infórmese bien*
7. *Comprométase, haga de la actividad de su organización, su objetivo personal*
8. *Ocúpese únicamente de lo que es posible*
9. *Sepa perder*
10. *Sea justo y decidido*
11. *Disfrute de su trabajo*

Charles Knight Chairman

EJEMPLO DE CASO: PLANEACIÓN A LARGO PLAZO

Creación de la Organización

" Unidos Limitada "

Actividad: esta organización tendrá como actividad la venta de artículos de primera necesidad en la comunidad del barrio Belén Aguas Frías a precios más favorables que los que existen en el mercado.

Misión: la organización tendrá como Misión el generar bienestar en la comunidad ofreciendo productos de la canasta familiar a precios más favorables que los que normalmente se consiguen en el mercado, permitiendo de esta manera que el dinero rinda más y lo puedan invertir en otras actividades como educación, salud y mejoramiento de sus viviendas, así como patrocinar eventos de carácter cultural dentro de su comunidad.

Debilidades y fortalezas internas: al momento de iniciarse esta organización, pueden considerarse como debilidades el desconocimiento de algunos aspectos del mercado como son épocas de cosechas, aptitudes de compra, productos sustitutos, horarios etc.

Como fortalezas para iniciar el sistema de comprar directamente al productor a un precio justo, lo que genera un sentido de pertenencia por parte del mismo que le hará tener en cuenta a la organización a la hora de vender. Puede considerarse igualmente como fortaleza el hecho de que la organización tenga previsto apoyar actividades de tipo cultural lo cual le crea buena imagen en la comunidad.

Amenazas y oportunidades externas: puede considerarse una amenaza la libre importación actual que hace que el mercado se inunde con artículos a bajos precios y hace más difícil la comercialización de los productos de la organización.

Como oportunidades el que es la primera organización en el sector que se orienta al servicio de la comunidad mediante la venta de artículos a bajo precio y tendrá por ello buen impacto con un mercado potencial de clientes exitoso, que a largo plazo le convertirá en una organización sólida.

Objetivos Generales: Ofrecer a la comunidad del sector el lugar apropiado para adquirir productos de alta calidad a bajos precios y captar en los tres primeros años al menos el 70% del mercado.

Utilizar mecanismos cooperativos para comercializar el 60% de los productos que

hacen parte de la canasta familiar.

Estrategias: Comprar los productos a los campesinos directamente para evitar así los intermediarios y poder pagar un precio justo a los productores.

Los artículos que no se produzcan en la zona se comprarán en la Central de Abastos (La Mayorista) donde se adquieren a precios más favorables

Planeación para los tres primeros años

Financieros:

1. La Organización Unidos Limitada se creará con un capital de \$ 5,000000 representados por los aportes de 5 socios, cada uno aportará la suma de \$ 1,000000.
2. El 10% de las ganancias del primer año se invertirán en el negocio y los 2 años siguientes se repartirá la mitad de dichas ganancias entre los socios, la otra mitad se invertirá para ir creciendo y capitalizando la organización.
3. Se conseguirá un local de 300 metros para el funcionamiento de la organización.

Personal o recurso humano:

1. Se contratará un administrador para que se encargue del manejo de la organización(compras, pagos, facturas, etc.)
2. Se contratarán dos cajeras para trabajar en dos turnos.
3. Se contará con una persona encargada de recibir la mercancía y colocarla en los estantes.