

Módulo 4

**La planificación como una herramienta
para el mejoramiento de la gestión
de la calidad y la inocuidad**



La planificación como soporte de la calidad



Planificar es organizar los recursos que se emplearán en la ejecución de las actividades necesarias para lograr objetivos y metas de una empresa, incluyendo los mecanismos para verificar y controlar el logro de los resultados previstos.

Administración es:

El proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar los esfuerzos de los miembros de una empresa y de aplicar los demás recursos de ella para alcanzar las metas.

(Stoner y Wankel)

Acción y efecto de gestionar los recursos disponibles en una empresa, con el propósito de alcanzar sus objetivos. (J.Harris)

Sistema de Gestión de la calidad es:

El conjunto de las actividades coordinadas para dirigir y controlar una empresa en lo relativo a la calidad.

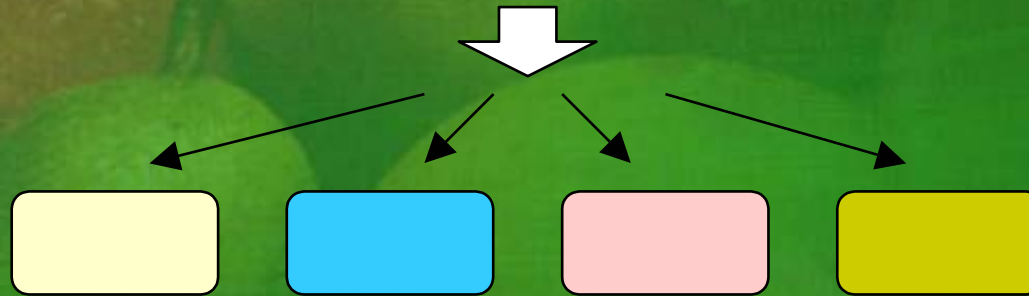
Generalmente incluye la política, los objetivos, la planificación y el control, el aseguramiento y la mejora de la calidad. (ISO 9000)

Un sistema de gestión de la calidad no es mas que una forma de administrar o dirigir la empresa:

Ambos conceptos incluyen la necesidad de planificar de manera coordinada para lograr los objetivos de la empresa.

LA PLANIFICACIÓN

Integra esfuerzos



Todas las áreas

LOGRO DE OBJETIVOS



Estratégica

Proceso formal de la planificación a largo plazo, para definir y alcanzar las metas de la empresa.

Operativa

Indican cómo van a llevarse a cabo los planes estratégicos
Es usada para definir los objetivos, metas y planes de acción en sistemas de gestión de la calidad ISO 9000

Plan de Mercadeo

Explica cómo la empresa va a crear y mantener sus clientes y obtener una rentabilidad.
Describe la mezcla de mercadeo (Producto, Precio, Plaza y Promoción). Ver Módulo 1

Plan de Negocios

Documento de planificación estratégica para llevar a cabo ideas de negocios.
Contiene en forma amplia y detallada la visión y misión de lo que un empresario quiere realizar, los productos y mercados a atender

La falta de planificación eleva los costos y provoca desperdicios

7



Ventajas de la planificación

- ✓ Facilita la comunicación interna
- ✓ Fomenta el desarrollo de capacidades empresariales
- ✓ Facilita la comunicación externa
- ✓ Fomenta una cultura orientada a la calidad
- ✓ Constituye un instrumento de control



¿Cuándo debemos utilizar la planificación?

- ✓ cuando estamos pensando en incorporar un producto nuevo, modificar otro o
- ✓ cuando queremos crecer o
- ✓ cuando estamos bajo un sistema de gestión de la calidad



Planificación de la Calidad (ISO 9000):
es la parte de la gestión de la calidad enfocada al establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios y de los recursos para cumplir con esos objetivos

En un sistema de gestión de la calidad

En forma anual, o como lo tenga especificada la empresa, la dirección debe asegurarse la planificación del sistema así como la revisión de que se mantiene la integridad del sistema.



Se plantean objetivos, metas, indicadores de desempeño, responsabilidades y planes de acción para llevar adelante los objetivos.

La dirección debe revisar al final del período como se cumplieron los objetivos, por que no se cumplieron y que acciones llevar adelante para mejorar el desempeño de los mismos, agregar objetivos nuevos, u otras.

El resultado de la planificación es un PLAN

Los planes contribuyen a que el futuro de la empresa sea lo más cercano posible a lo que la dirección espera que sea.

Transforman en acciones reales, lo que espero de la empresa.



¿Cómo debe ser el plan?

Proceso lógico	Proceso de análisis sustentado por información racional
Progresivo	Su elaboración sigue una secuencia eslabonada de pasos
Realista	Parte del análisis de la realidad de la empresa y su entorno
Coherente	Cada una de sus partes es consistente y equilibrada
Orientado a la acción	Su propósito es ejecutar acciones claras y específicas

Cuando comenzamos a trabajar en planificación debemos seguir una serie de pasos:

DEFINIR



- ✓ Misión y visión
- ✓ Objetivos
- ✓ Análisis FODA
- ✓ Las estrategias
- ✓ Las metas
- ✓ Los planes de acción
- ✓ Los presupuestos



¿Cómo debe ser el plan?



Pasos para elaborar el plan (ej. Plan de negocios)

15

Paso 1: revisión o definición de la misión, visión y política de la empresa

La misión es la razón de ser de la empresa

La visión es ¿cómo se imagina la empresa en el futuro ?

La política es ¿qué debe hacer la empresa para lograr su misión?

Misión: ¿porqué y para qué sirve la empresa?

- Ejemplo: Empresa San Jacinto (Módulo 3 Tema 2)

Ofrecer azúcar, derivados y otros productos agroindustriales de calidad, competitivos en el mercado nacional e internacional preservando el ecosistema, generando utilidades a los accionistas y bienestar a los trabajadores y a su comunidad.

Visión: ¿cómo quiere ser la empresa en su futuro?

San Jacinto, un lugar ideal para trabajar y realizarnos como personas. Una empresa ordenada, seria, ética, innovadora, interactiva y de alta productividad, que ofrece productos y servicios agroindustriales de calidad, comprometida con la comunidad y el entorno ambiental.

- **La empresa enmarca sus actividades de acuerdo a los siguientes lineamientos:**
- **ofrecer productos de calidad derivados de la caña de azúcar y otros productos agroindustriales cumpliendo con los requisitos dispuestos por la empresa para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes;**
- **desarrollar a los trabajadores con el fin de que ejecuten sus labores con eficacia y eficiencia logrando de esta manera también su desarrollo personal;**
- **desarrollar el liderazgo y el trabajo en equipo para el cumplimiento de nuestros objetivos;**
- **aplicar el mejoramiento continuo a nuestros procesos y mejorar continuamente la eficacia del sistema de gestión de la calidad cumpliendo con los requisitos establecidos.**

- **Fuente: Sitio en Internet de la Empresa Agroindustrias San Jacinto. Sección-Información Compañía.**

Los objetivos son las cosas que la empresa debe hacer para cumplir con las políticas

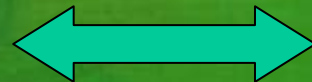
18

- ✓ **realistas:** son alcanzables, se pueden lograr;
- ✓ **claros y precisos:** no dejan margen a interpretaciones equivocadas;
- ✓ **flexibles:** deben admitir modificaciones ante eventuales cambios en el entorno, no previstos;
- ✓ **comunicados y aceptados en forma general en todas las áreas de la empresa:** para que los esfuerzos y responsabilidades mantengan un adecuado balance dentro de las actividades previstas;
- ✓ **controlables:** el logro de objetivos se alcanza en un período determinado, durante el cual se deben supervisar las operaciones a fin de garantizar que «todo» se encuentra bajo control, o tomar acciones correctivas;
- ✓ **coherentes entre sí:** generalmente se plantean varios objetivos, estos deben guardar relación entre si;
- ✓ **correlacionados con los recursos previstos para lograrlos:** los objetivos deben contemplar los recursos que la empresa planea invertir.

Paso 2: Establecimiento de objetivos

Resultado que se espera alcanzar por medio de las acciones y estrategias del plan de negocios.

OBJETIVOS



Lugares o puntos a donde llegar con la empresa

Paso 2: Establecimiento de objetivos

OBJETIVOS



Deben estar vinculados a la visión, misión y política de la empresa

Grupos de objetivos

Ventas	Producción	Imagen de mercado
Calidad e inocuidad	Rentabilidad	Medio ambiente
Compras	Crecimiento	

Un objetivo debe ser:

- Realista
- Claro
- Preciso
- Medible
- Controlable

- En los sistemas de gestión de la calidad, se generan objetivos anuales, coherentes con la misión, visión y política de la empresa.
- Es conveniente que para cada aspecto de la misión, visión y política, se defina un objetivo.

- **Objetivo general:**
incrementar la rentabilidad de la empresa
- **Objetivos específicos:**
 1. mejorar la capacidad de los trabajadores
 2. ofrecer productos sanos, inocuos y seguros para el consumidor

Paso 3: Aplicación del análisis FODA

22

Resumen y síntesis de la situación actual que enfrenta la empresa

Características de la empresa que le facilitan el logro de objetivos

F ortalezas

Situaciones del entorno que pueden influir positivamente en el logro de los objetivos

O portunidades

Características de la empresa que obstaculizan el logro de los objetivos

D ebilidades

Situaciones del entorno que pueden influir negativamente en el logro de objetivos

A menazas

Paso 3: Aplicación del análisis FODA

Fortalezas

Debilidades

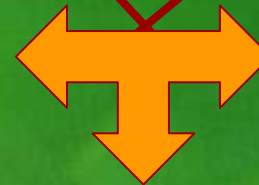
Amenazas

Oportunidades



en el interior de la empresa

- ✓ Capacidad de producción de la empresa
- ✓ Capacidad de innovación
- ✓ Recursos humanos y económicos
- ✓ Capacidad de satisfacer la demanda en relación a la calidad e inocuidad: sistemas de BPA, BPM y APPCC



en el exterior de la empresa

- ✓ Los principales competidores y el posicionamiento de la empresa frente a ellos
- ✓ Entrada de nuevos competidores o nuevos productos sustitutos
- ✓ Marco legal en el país de producción o en los mercados
- ✓ Estructura de la comercialización: el papel de las grandes cadenas
- ✓ Tecnologías de producción, empaque, logística

Paso 3: Aplicación del análisis FODA

Fortalezas

Debilidades

Amenazas

Oportunidades

Siempre empezar de afuera de la empresa hacia adentro



1. Realizar el análisis externo, o análisis de entorno. Identificar las oportunidades y amenazas.
2. Realizar el análisis interno. Identificar las fortalezas y debilidades que presentan los recursos de mi empresa.

Paso 3: Aplicación del análisis FODA

F ortalezas

D ebilidades

A menazas

Oportunidades



*Identificadas diversas soluciones para atender una necesidad insatisfecha y defenderse de las amenazas que su atención implica, se debe analizar y seleccionar **una solución.***

*Para ello se debe determinar:
¿Qué es y cómo se define el
Producto o Satisfactor?*

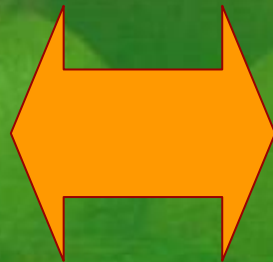
Paso 3: Aplicación del análisis FODA

F ortalezas

D ebilidades

A menazas

Oportunidades



1. Tipo de productos:

- a) Determinar de manera somera o general, los requerimientos que demanda la aplicación de esa solución.
- b) Comparar esos requerimientos con los recursos dispuestos.
- c) Establecer un orden de prioridades
- d) Seleccionar la o las soluciones más viables.

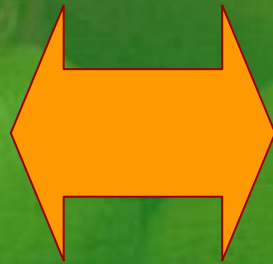
Paso 3: Aplicación del análisis FODA

Fortalezas

Debilidades

Amenazas

Oportunidades



- ✓ ¿Qué se hace?
- ✓ ¿Con qué se hace?
- ✓ ¿En cuánto tiempo se hace?
- ✓ ¿Cómo se hace?
- ✓ ¿Dónde se hace?

Ejemplo de Fortalezas o Debilidades

Área	Fortaleza o debilidad
Gerencia	Experiencia en el área de negocios
	Liderazgo
	Planificación
	Sistemas operacionales
Comercialización	Imagen de calidad
	Diferenciación de los productos
	Orientación al consumidor
	Sistemas de distribución
	Nivel de satisfacción del cliente
	Grado de fidelización de clientes o proveedores
	Experiencia en lanzamiento de nuevos productos

Ejemplo de Fortalezas o Debilidades

Área	Fortaleza o Debilidad
Finanzas	Margen de beneficios
	Capacidad para obtener recursos financieros externos
	Niveles de liquidez
Producción	Capacidad instalada para la producción y empaque
	Disponibilidad de materia prima
	Tecnología empleada
	Calificación del personal
	Sistemas de Calidad e Inocuidad de los productos
	Fiabilidad ante los clientes
	Acceso a nuevas tecnologías y capacidad para aplicarlas

Ejemplo de Oportunidades

30

Oportunidades potenciales
Acuerdos con los proveedores para aplicar y mantener criterios de calidad
Nuevos usos del producto
Cambios en los hábitos de consumo
Aceptación de los productos
Nuevos nichos de mercado
Introducción de nuevas tecnologías
Aumento sostenido en la participación del mercado
Tendencias crecientes de las ventas
Beneficios tributarios para estimular las exportaciones
Tratados comerciales bilaterales o regionales

Ejemplo de Amenazas

Amenazas potenciales
Tendencias decrecientes de los precios de mercado
Mercado en declive
Decrecimiento en la participación del mercado
Aparición de nuevos competidores
Escasez de materia prima e insumos
Cambios en los hábitos de consumo que la empresa no puede satisfacer
Nuevos productos con precios significativamente reducidos
Nuevos tributos
Nueva tecnología inaccesible para la empresa

Paso 4: Establecimiento de estrategias

Las estrategias determinan las líneas de acción para cumplir con los objetivos propuestos.

	FORTALEZAS « F »	DEBILIDADES « D »
	Anotar las fuerzas	Anotar las debilidades
OPORTUNIDADES «O»	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
Anotar las Oportunidades	Usar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Superar las debilidades aprovechando las oportunidades
AMENAZAS «A»	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Anotar las Amenazas	Usar las fuerzas para evitar las amenazas	Reducir las debilidades y evitar las amenazas

Paso 5: Establecimiento de metas

Son los resultados progresivos, específicos y cuantificables que se deben alcanzar para cumplir con el logro de los objetivos propuestos.

El establecimiento de las metas depende de:

- ✓ El objetivo propuesto
- ✓ La estrategia seleccionada para alcanzar el objetivo propuesto.



Paso 6: Preparación de los planes de acción

Conjunto de actividades que se deberán ejecutar con el propósito de lograr las metas establecidas para un objetivo en particular.

Las actividades del plan de acción son:

- * las condiciones necesarias para alcanzar las metas y se complementan con...
- * las condiciones suficientes, que están constituidas por el análisis permanente del mercado y del entorno

Procedimiento para elaborar planes de acción

Primero: anotar el objetivo (ya definido)

Segundo: anotar la estrategia seleccionada

Tercero: anotar las estrategias factibles

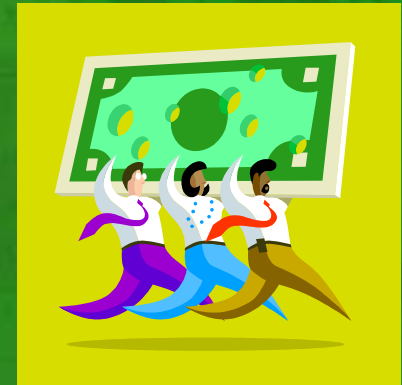
Cuarto: anotar las metas esperadas

Quinto: listar las actividades necesarias, indicando el orden de importancia; se recomienda incluir las actividades preparatorias o complementarias

Sexto: elaborar un cronograma de actividades, de preferencia para un período de un mes.

Paso 7: Preparación de los presupuestos

- ✓ Son instrumentos de previsión muy valiosos en la gestión de toda empresa
- ✓ Se elabora mirando al futuro, de allí su carácter previsional con respecto a los requerimientos financieros para llevar a cabo el plan de negocios
- ✓ Constituye la parte culminante del Plan de Negocios



Ejemplo de formato para la confección de los objetivos de calidad

37

Objetivo General: Ingresar al mercado de EEUUA con mangos y espárragos de cuarta gama cumpliendo con los estándares de calidad de FDA

Objetivos secundarios	Indicador	Situación actual	Meta	Responsable	Plazo	Seguimiento	Acciones
1.Mejorar la capacidad de los trabajadores	Horas de Capacitación por persona	Nunca se han capacitado	20 horas de Capacitación por trabajador	Coordinador de calidad	Año 2006	Anual	• BPM y APPCC para mandos medios • Higiene para todos los trabajadores • Cumplimiento de los requisitos de calidad e inocuidad de FDA
2. Ofrecer productos sanos e inocuos	APPCC	En proceso de implantación	Certificado de APPCC por Organismo Certificador independiente	Coordinador de calidad	Diciembre 2006	Anual	Formar el Equipo de calidad Contratar Asesor en APPCC Implantar los prerequisites BPM Realizar el Plan APPCC Implantarlo y validarlo

Planificar y pensar estratégicamente tiene que ver con pensar, analizar y responder ciertas interrogantes:

- ¿cómo funciona mi empresa?
- ¿cuáles son sus puntos fuertes, cuáles los débiles?
- ¿puedo desarrollar y fortalecer las cosas buenas, cómo puedo corregir mis carencias?
- ¿cómo es el mercado en el que estoy trabajando, cómo es el sistema de compraventa y consumo de frutas y hortalizas, y hacia donde puede ir en el futuro?
- ¿qué oportunidades existen en ese mercado, qué cosas pueden amenazar mi negocio, mi desarrollo o mi permanencia en el mercado?

En fin cada plan de acción debe contener:

¿Qué se hace?

¿Con qué se hace?

¿En cuánto tiempo se hace?

¿Cómo se hace?

¿Dónde se hace?

¿Quién es el responsable de hacer cada actividad del plan?

Ejemplo de cronograma de actividades del plan de acción

Actividad	Semana				Responsable
	1	2	3	4	

Debilidades	Forma de afrontarlas
• Ninguna experiencia en el mercado de Estados Unidos de América • Desconocimiento de la aplicación práctica de las regulaciones del mercado de Estados Unidos de América • Desconocimiento de tendencias y preferencias específicas del consumidor de Estados Unidos de América • Inevitable rotación estacional del personal operativo • Personal operativo necesita mejorar su competencia	* Una consultoría comercial y legal ayudaría a disminuir las deficiencias relacionadas con el desconocimiento práctico de las regulaciones del mercado de Estados Unidos de América y las exigencias y preferencias del consumidor en ese mercado * La capacitación del personal operativo para mejorar su competencia y comportamiento, en especial con respecto a aspectos relacionados con la calidad y la inocuidad
Amenazas	Forma de afrontarlas
• Oferta brasileña de mango de óptima calidad y precios altamente competitivos • Oferta asiática de espárragos de bajo precio • Oferta restringida de crédito a agricultores • Costo elevado del crédito • Proveedores con deficiencia generalizada o sin aplicación de Buenas Prácticas Agrícolas	* Aplicar estrategias selectivas orientadas a lograr fidelidad en segmentos objetivo * Diferenciación por calidad * Alianzas estratégicas con agricultores, capacitación y asesoría para implementación y aplicación sostenida de BPA, garantizando inocuidad

Fortalezas	Forma de aprovecharlas
• Infraestructura adecuada • Equipamiento suficiente y en óptimas condiciones operativas • Personal de mando medio y gerencial altamente calificado I. Tiene implementado sistema de APPCC II. Experiencia en mercado internacional de la CAN III. Solvencia financiera	* Optimizar el uso de los recursos físicos, humanos y técnicos * Proyectar la suficiencia tecnológica hacia el entorno inmediato para garantizar inocuidad; los proveedores aplicarán BPA * Posibilidades de financiar o avalar créditos para agricultores orientados a la implementación y aplicación sostenida de BPA
Oportunidades	Forma de aprovecharlas
• Demanda insatisfecha de mango y espárragos • Características organolépticas de la variedad de espárrago ofertado por la empresa tiene marcada preferencias de los consumidores • Oferta permanente «no estacional» de espárrago • Oferta de mango en estaciones en que otros países no ofertan • Posibles alianzas estratégicas con proveedores «agricultores» para elevar sus estándares y asegurar inocuidad • Suscripción del TLC con Estados Unidos de América	* Posicionamiento por calidad y oportunidad * Alianzas estratégicas con proveedores «agricultores» para elevar sus estándares y asegurar inocuidad * Aprovechar nuevas condiciones arancelarias derivadas de la suscripción del TLC

ESTRATEGIAS DEBILIDADES – OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FORTALEZAS – OPORTUNIDADES
Estimular y acompañar proceso de planificación del cultivo del mango, para ampliar mercados y reducir movilidad del personal Consultoría y asesoría comercial y legal	Establecer alianzas estratégicas con los agricultores proveedores de la empresa, a fin de mejorar sus estándares y garantizar la inocuidad mediante la capacitación y el asesoramiento en la implementación y aplicación de BPA y en la supervisión de sus procesos
ESTRATEGIAS FORTALEZAS - AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEBILIDADES -AMENAZAS
Personal de mando medio de la empresa capacita, asesora y supervisa BPA de proveedores Financiamiento cruzado o «aval» para que proveedores implementen BPA	Participar en ferias especializadas en los Estados Unidos de América con la finalidad de exponer la oferta Misión comercial a Estados Unidos de América para establecer contactos y definir requerimientos específicos Consultoría y asesoría comercial y legal Avalar requerimientos financieros de proveedores para implementación y aplicación de BPA Capacitación para mejorar competencias operativas del personal de planta