1. **Mencione 4 tipos de planes:** Propósitos o misiones, objetivos, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos.
2. **¿En qué consiste el paso o la etapa de la planeación de “Determinar cursos alternativos”?** Es el cuarto paso de la planeación, consiste en buscar y detallar alternativas de solución o cursos de acción, además de examinar preliminarmente para descubrir cuáles de esas alternativas tienen más posibilidades de llevarse a cabo y dar resultados efectivos.
3. **Explique qué es la Administración por Objetivos:** Es la practica de administrar en base a los objetivos específicos de cada área o departamento, y estos a la vez, contribuyen en la obtención del objetivo organizacional. Representa un sistema administrativo que integra muchas actividades gerenciales claves y busca el logro efectivo de los objetivos organizacionales e individuales
4. **Explique en qué consiste la Planeación:** Es el inicio del proceso administrativo, donde se determina qué se va a hacer, cómo, quién, cuándo y que se requiere para hacerlo. Es el proceso y resultado de organizar una tarea teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de objetivos.
5. **¿Qué significa que la planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones?** Busca que la toma de decisiones se limite y se reduzca la libertad para decidir, pero como la planeación establece un esquema para el futuro, orienta el proceso decisorio, por lo tanto, da una mayor seguridad, consistencia, racionalidad a las elecciones y reduce la incertidumbre, ya que la decisión se toma en base a información de calidad y no en simples intuiciones.
6. **¿Qué significa “estructura intencional de funciones”?** Significa que en una institución las personas deben desempeñar ciertas funciones ya establecidas, igualmente las actividades a desempeñar se diseñan intencionalmente, lo que garantiza que las personas realicen las actividades requeridas y se coordinen entre sí para trabajar en grupo.
7. **¿Cuáles son los pasos para la solución de problemas? Menciónelos.**

Identificación del problema, análisis del problema, generar soluciones potenciales, toma de decisiones y planes de acción, implementación de la solución y evaluación de la solución.

1. **La división de actividades en departamentos y la creación de múltiples niveles; en sí; no es del todo deseable porque se pueden dar ciertos problemas; explique dos de ellos: Tenían que explicar uno de los siguientes problema**s: - Los niveles son costosos. - Complicación en la comunicación. - Complicación de la planeación y el control.

* **Organización:** Su objetivo principal es crear la estructura idónea.
* **Ámbito amplio de la admon** Pocos niveles organizacionales.
* **Planeación estratégica:** La realizan los directivos de una empresa
* **Presupuesto E**stado de resultados esperados
* **Ámbito estrecho de la admon** Muchos niveles organizacionales
* **Premisas:** Supuestos sobre el ambiente donde se desarrollará un plan

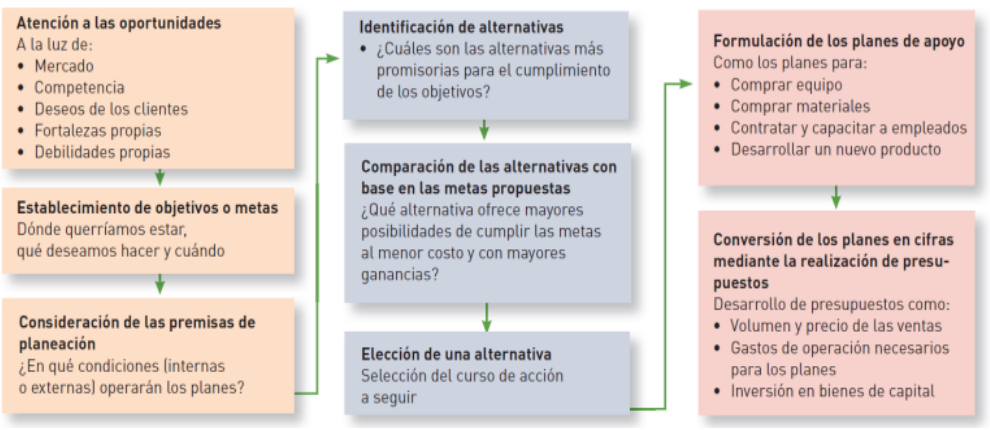
**2.0 planeacion**

Al diseñar un ambiente para el desempeño efectivo y funcional de los individuos que trabajan en grupo, **la tarea principal de un gerente es** asegurarse de que todos comprendan tanto el proyecto a realizar como los objetivos del grupo y los métodos para alcanzarlos. Si se quiere que el esfuerzo del grupo sea efectivo, las personas deben saber lo que se espera que cumplan. **Ésta es la función de la planeación,** **la base de todas las funciones gerenciales que consiste en** seleccionar misiones y objetivos, y decidir sobre las acciones necesarias para lograrlos; requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas, de manera que los planes proporcionen un enfoque racional para alcanzar los objetivos preseleccionados. Como se estudia en esta unidad, en la planeación también participa activamente la innovación gerencial, pues cierra la brecha entre dónde estamos y adónde queremos ir. Los “siameses de la administración”, **la planeación y el control, son inseparables;** cualquier intento por controlar sin una buena planeación no tiene sentido, pues no hay forma de que las personas sepan si van en la dirección que quieren (el resultado de la tarea del control), a menos de que primero estén seguros de adónde quieren ir (parte de la tarea de planeación); así, los planes aportan los estándares de control. **Planeación es** la acción y efecto de planear. Es el proceso y resultado de organizar una tarea simple o compleja teniendo en cuenta factores internos y externos orientados a la obtención de uno o varios objetivos. También se utilizan conceptos similares como planeamiento o planificación. Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la planeación. Carecer de estos fundamentos implica graves riesgos, desperdicio de esfuerzos y de recursos, y una administración por demás fortuita e improvisada. Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. **La planeación establece las bases** para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación y los **buenos resultados no se logran por sí mismos**: es necesario planearlos con anterioridad. En el proceso **administrativo, se tiene como etapa inicial la Planeación,** la cual consiste en la formulación del estado futuro deseado para una organización y con base en éste, plantear 2 cursos alternativos de acción, evaluarlos y así definir los mecanismos adecuados a seguir para alcanzar los objetivos propuestos, además de la determinación de la asignación de los recursos humanos y físicos necesarios para una eficiente utilización. **La planeación implica** crear el futuro desde el presente con una visión prospectiva, es decir como una prolongación de éste y comprende por lo tanto el establecimiento anticipado de objetivos, políticas, estrategias, reglas, procedimientos, programas, presupuestos, pronósticos, etc. **A través de la planeación**, una persona u organización se fija alguna meta y estipula qué pasos debería seguir para llegar hasta ella. En este proceso, que puede tener una duración muy variable dependiendo del caso, se consideran diversas cuestiones, como los recursos con los que se cuenta y la influencia de situaciones externas. Toda planeación consta de distintas etapas, ya que es un proceso que supone tomar decisiones sucesivas. Es frecuente que la planificación se inicie con la identificación de un problema y continúe con el análisis de las diferentes opciones disponibles. El sujeto o la compañía deben escoger la opción que le resulte más propicia para solucionar el problema en cuestión e iniciar la puesta en marcha de un plan. Cabe resaltar que, en un sentido amplio, l**a planeación se realiza casi a cada momento,** incluso en el día a día. Por ejemplo, cuando una persona decide tomar un taxi para llegar a un cierto lugar, habrá planeado cómo viajar de forma más rápida y efectiva. Sin embargo, también se puede realizar a largo plazo y con decisiones que involucren a miles de personas, como puede ser el caso de la planeación llevada a cabo en una gran corporación multinacional. Las características de la planeación, por supuesto, dependerán del contexto; no es igual la toma de decisiones que realiza una familia cuando organiza un viaje de vacaciones que el proceso planificado por el gerente de una empresa para lanzar un nuevo producto al mercado. Sin embargo, su éxito dependerá del grado de conocimiento, análisis e intuición de quienes la ejecuten, y en ambos casos se podría dar un meticuloso plan de acción, sin importar la formalidad de cada uno.

Clasificación de la planeacion

* **Planeación estratégica:** la realizan los directivos de una empresa, para analizar factores internos y externos y su repercusión en los objetivos de la compañía. Suele trazarse a largo plazo, en general varios años, y consiste en el diseño detallado de su inserción en el mercado, de su comunicación con los medios y de sus campañas publicitarias.
* **Planeación táctica:** suele relacionarse con la toma de decisiones a corto plazo, en general para sobrellevar una crisis inesperada.
* **Planeación operativa:** se refiere a la organización de los recursos y del personal de una compañía para la resolución de problemas. Es esencial para toda empresa, ya que traza el plan de acción y la relación que tendrán los distintos departamentos entre sí para el desarrollo de las tareas en un tiempo generalmente estipulado por el departamento directivo.
* **Planeación normativa:** se trata de una serie de reglas y normas que se crean para el correcto funcionamiento de una empresa.
* **Planeación interactiva:** es la más utilizada por empresas que ofrecen productos tecnológicos. Se basa en trazar soluciones a problemas en un futuro ideal, así como el camino para alcanzar dicho futuro.

**Pasos de la planeación**



1. **Estar atentos a las oportunidades:** Aun cuando precede a la planeación real y, por tanto, no es estrictamente parte del proceso de planeación, el estar atentos a las oportunidades en los entornos externo e interno de la organización es el verdadero punto de partida de la planeación. La planeación requiere un diagnóstico realista de la situación de oportunidad.
2. **Establecer objetivos:** es establecer objetivos para toda la empresa y luego para cada unidad de trabajo subordinada, lo que debe hacerse pensando en el corto y el largo plazo. Los objetivos especifican los resultados esperados e indican el punto final de lo que debe hacerse, dónde debe colocarse el interés primario y qué es lo que debe lograrse con la red de estrategias, políticas, procedimientos, reglas, presupuestos y programas. Los objetivos de la empresa orientan a los planes mayores, que, al expresar los objetivos, definen el de cada departamento importante.
3. **Desarrollar premisas**: El siguiente paso lógico en la planeación es establecer, divulgar y lograr el acuerdo para utilizar las premisas de planeación decisivas como los pronósticos, las políticas básicas aplicables y los planes existentes de la compañía. **Las premisas** son supuestos sobre el ambiente en el que se desarrollará el plan. Para todos los gerentes involucrados en la planeación es importante acordar las premisas; de hecho, el siguiente es el principio de las premisas de planeación más importante: cuanto más comprendan y acuerden los individuos a cargo de la planeación utilizar premisas de planeación consistentes, mejor será la planeación coordinada de la empresa. Los pronósticos son importantes en el establecimiento de premisas: ¿qué tipo de mercados habrá?, ¿qué volumen de ventas?, ¿qué precios?, ¿qué productos?, ¿qué desarrollos técnicos?, ¿qué costos?, ¿qué niveles de sueldos?, ¿qué tasas y políticas de impuestos?, ¿qué nuevas plantas?, ¿qué políticas respecto de los dividendos?, ¿qué ambiente político o social?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo?
4. **Determinar cursos alternativos:** es buscar y examinar cursos de acción alternativos, especialmente los que no son muy evidentes. Pocas veces hay un plan para el que no existan alternativas razonables: a menudo la menos obvia demuestra ser la mejor. El problema más frecuente no es el de encontrar alternativas, sino el de reducir su cantidad para, de esa forma, analizar la más prometedora.
5. **Evaluar cursos alternativos:** Después de buscar cursos alternativos y examinar sus puntos fuertes y débiles, el paso siguiente es evaluarlos sopesándolos a la luz de premisas y metas. Un curso puede parecer el más rentable, pero requerir de un fuerte desembolso de efectivo y tener una lenta recuperación; otro puede parecer menos rentable, pero suponer menos riesgo; otro más puede adecuarse mejor a los objetivos de largo plazo de la compañía.
6. **Seleccionar un curso:** Éste es el paso en que se adopta el plan, el verdadero punto de la decisión. En ocasiones un análisis y una evaluación de los cursos alternativos revelarán que dos o más son aconsejables y el gerente puede decidir utilizar varios en lugar del mejor.
7. **Formular planes derivado**s: Cuando se toma una decisión raras veces la planeación está completa y se requiere un séptimo paso: casi siempre se necesitan planes derivados para apoyar el plan básico.

**8. Cuantificar los planes mediante presupuestos**: Después de que se han tomado las decisiones y establecido los planes, el paso final para darles significado es cuantificarlos y convertirlos en presupuestos. El presupuesto general de una empresa representa la suma total de ingresos y egresos, con las utilidades o el valor agregado resultante y los presupuestos de las partidas de la hoja de balance general, como los gastos de caja y capital. Cada departamento o programa de una empresa puede tener sus propios presupuestos (casi siempre gastos genéricos y de capital) que se relacionan con el presupuesto general. Si se calculan bien, los presupuestos se convierten en medios para sumar los diversos planes y establecer estándares importantes contra los cuales puede medirse el progreso de planeación.

**Importancia de la planeacion**

• Propicia el desarrollo de la empresa al establecer métodos de utilización racional de los recursos.

• Reduce los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en el futuro, más no los elimina.

• Prepara a la empresa para hacer frente a las contingencias que se presenten, con las mayores garantías de éxito.

• Mantiene una mentalidad futurista teniendo más visión del porvenir y un afán de lograr y mejorar las cosas.

• Condiciona a la empresa al ambiente que lo rodea. • Establece un sistema racional para la toma de decisiones, evitando las corazonadas o empirismo. • Reduce al mínimo los riesgos y aprovecha al máximo las oportunidades. • Las decisiones se basan en hechos y no en emociones. • Promueve la eficiencia al eliminar la improvisación. • Proporciona los elementos para llevar a cabo el control. • Al establecer un esquema o modelo de trabajo (plan), suministra las bases a través de las cuales operará la empresa. • Disminuye al mínimo los problemas potenciales y proporciona al administrador magníficos rendimientos de su tiempo y esfuerzo. • Permite al ejecutivo evaluar alternativas antes de tomar una decisión.

**Características de la planeación.**

1. **La planeación es un proceso permanente y continuo:** no se agota en ningún plan de acción, sino que se realiza continuamente en la empresa.
2. **La planeación está siempre orientada hacia el futuro:** la planeación se halla ligada a la previsión, aunque no debe confundirse con esta. En el fondo, la planeación es una relación entre tareas por cumplir y el tiempo disponible para ello, el aspecto de temporalidad y de futuro se encuentra implícito en el concepto de planeación.
3. **La planeación busca la racionalidad en la toma de decisiones:** al establecer esquemas para el futuro, la planeación funciona como un medio orientador del proceso decisorio, que le da mayor racionalidad y disminuye la incertidumbre inherente en cualquier toma de decisión.
4. **La planeación busca seleccionar un curso de acción entre varias alternativas:** la planeación constituye un curso de acción escogida entre varias alternativas de caminos potenciales. Cuando se selecciona un curso de acción que prosigue en el tiempo, se dejan a un lado todas las alternativas que fueron rechazadas por algún motivo o razón.

**5. La planeación es sistémica:** la planeación debe tener en cuenta el sistema y los subsistemas que lo conforman; debe abarcar la organización como totalidad (si la planeación se elaboró en el nivel organizacional) o una unidad como totalidad (si se elaboró en el nivel de ejecución). Esto significa que la planeación debe tener en cuenta la totalidad de la empresa, el órgano o la unidad para la cual se elaboró, sin omitir las relaciones externas e internas.

**6. La planeación es repetitiva:** incluye pasos o fases que se suceden. Es un proceso que forma parte de otro mayor: el proceso administrativo. Dado que la planeación se proyecta hacia el futuro, debe ser suficientemente flexible para aceptar ajustes y correcciones, a medida que se vaya ejecutando. La planeación debe ser iterativa, pues supone avances y retrocesos, alteraciones y modificaciones, en función de los eventos e inesperados que ocurran en los ambientes interno externo de la empresa o de la unidad.

**7. La planeación es una técnica cíclica:** la planeación se convierte en realidad a medida que se ejecuta. A medida que va ejecutándose, la plantación permite condiciones de evaluación y medición para establecer nueva plantación con información, perspectivas más seguras y correctas. Así mismo, reduce la incertidumbre y aumenta la información.

**8.La planeación es una función administrativa que interactúa con las demás**: está estrechamente ligada a las demás funciones (organización, dirección y control), sobre las que influye y de las que recibe influencia en todo momento y en todos los niveles de la organización.

**9. La planeación es una técnica de coordinación e integración:** permite la coordinación e integración de varias actividades para conseguir los objetivos previos. Dado que la eficacia se haya ligado al logro de los objetivos deseados, es necesario integrar, sincronizar y coordinar las diversas actividades de los distintos órganos o unidades para conseguir los objetivos finales. La planeación permite esa coordinación e integración.

**10. La planeación es una técnica de cambio e innovación:** constituye una de las mejores maneras deliberadas de introducir cambios e innovaciones en una empresa, definidos y seleccionados con anticipación y debidamente programados para el futuro.

**2.1 MARCO GENERAL PARA PLANIFICAR La planeación y el tiempo.**

**la planeación, tampoco debemos olvidar que ésta se divide en a corto, mediano y largo plazo. La diferencia entre ellas es la siguiente:** - La planeación a corto plazo generalmente es de un año. - La planeación a mediano plazo es de uno a tres años. - La planeación a largo plazo es de más de tres años.

Normalmente, en el proceso de planeación, los objetivos financieros deben transmitirse de arriba hacia abajo. En este proceso podemos distinguir los siguientes pasos fundamentales:

• La compañía debe definir sus metas y sus objetivos básicos, debe existir un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la empresa, debe existir, asimismo, un análisis detallado de los puntos fuertes y las debilidades de la competencia, el medio ambiente en el que trabaja la compañía debe ser analizado; es importante, también, considerar a la población, la situación política, el potencial económico, la mano de obra, etc., el plan debe ser lo bastante extenso como para cubrir todas las fases de la actividad de la empresa e interrelacionarlas entre sí.

• El plan debe ser desarrollado hasta el detalle mínimo, para que sirva como patrón de muestra en la toma de decisiones en todas las áreas directivas, y por último deben 9 tomarse medidas para permitir revisiones periódicas del plan y ponerlo al día según la situación de la empresa frente a cambios y fluctuaciones económicas.

**la planeación es** un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales que conducen a decisiones, saber: que hacer, cuándo, quién lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la compañía y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

**Tipo de planes**

• **Propósitos o misiones:** Cada tipo de operación organizada tiene (o al menos debería tener para ser significativa) propósitos o misiones. En todo sistema social, las empresas tienen una función o tarea fundamental que la sociedad les asigna. El propósito de un negocio generalmente es la producción y distribución de bienes y servicios. . En otras palabras, los propósitos son los fines esenciales o directrices que definen la razón de ser, naturaleza y carácter, de cualquier grupo social, así como las aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que persigue en forma permanente o semipermanente, un grupo social. Los propósitos proporcionan las pautas para el diseño de un plan estratégico. Se expresan genéricamente y su determinación es una función reservada a los altos funcionarios de la empresa; se establecen en forma paralela al inicio de la misma y no indican una limitante de duración en el futuro. un plan. La importancia de los propósitos es que sirven de cimiento para los demás elementos de la planeación, así como para los demás tipos de planes, permiten orientar a los responsables de la planeación, sobre el curso de acción que deben seguir al formular los planes e identificar a la empresa ante el personal y la sociedad.

**• Objetivos:** Los objetivos o metas son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el punto final de la planeación sino también el fin hacia el cual se dirige la organización, integración de personal, dirección y control. Aunque los objetivos de la empresa constituyen su plan básico, un departamento también puede tener sus propios objetivos de la empresa, pero los dos conjuntos de metas pueden ser completamente diferentes. Un objetivo administrativo es la meta que se persigue que prescribe un ámbito definido y sugiere la dirección a los esfuerzos de planeación de un gerente.

• **Estrategias:** Durante años el ejército usó la palabra "estrategias" para designar los grandes planes que se hacen a la luz de lo que se cree que un adversario podría hacer o no. Aunque el término "estrategias" todavía tiene usualmente una connotación competitiva, los gerentes lo usan cada vez más para señalar áreas amplias de la operación de una empresa. Tres definiciones denotan los usos más comunes del término estrategias: 1. Programas generales de acción y despliegue de recursos para obtener objetivos generales. 2. El programa de objetivos de una organización y los recursos usados para lograr estos objetivos y las políticas que gobiernan la adquisición, uso y disposición de estos recursos. 3. La determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos necesarios para lograr estas metas.

**• Políticas:** Las políticas también son planes en el sentido de que constituyen declaraciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. No todas las políticas son "declaraciones"; a menudo tan sólo se deducen de las acciones de los gerentes. Las políticas definen un área dentro de la cual debe tomarse una decisión y asegurarse de que la decisión sea congruente con un objetivo y contribuya a su cumplimiento. Las políticas ayudan a decidir cuestiones antes de que se conviertan en problemas, hacen innecesario analizar la misma situación cada vez que se presente y unifican otros planes, con lo cual permiten a los gerentes delegar autoridad y mantener aun así control sobre lo que hacen sus subordinados. Las políticas existen comúnmente en todos los niveles de la organizaci6n e incluyen desde grandes políticas de la compañía y de los departamentos hasta políticas menores aplicables a los segmentos más pequeños de la organización.

**. • Procedimientos:** Los procedimientos son planes que establecen un método obligatorio para manejar actividades futuras. Son guías para la acción, más que para el pensamiento y describen la manera exacta en que deben realizarse ciertas actividades. Son secuencias cronológicas de acciones requeridas

**• Reglas:** Las reglas describen la acción o no acción requerida y específica, y no permiten discreción. En general, constituyen el tipo más sencillo de plan. La gente a menudo confunde las reglas con las políticas o procedimientos. Las reglas se diferencian de los procedimientos en que guían la acción sin especificar una secuencia temporal. De hecho, un procedimiento podría considerarse como una serie de reglas. Sin embargo, puede ser que una regla sea o no parte de un procedimiento.. Aunque las reglas también sirven de guías, no permiten discreción en su aplicación.

**• Programas:** Los programas son un conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tarea, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para llevar a cabo un curso de acción; normalmente cuentan con el apoyo de presupuestos.

**• Presupuestos**: Un presupuesto es un estado de los resultados esperados, expresados en términos numéricos. Se puede denominar programa con expresión numérica.

2.2 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

**La estrategia empresarial es** la manera en que una organización define cómo creará valor. Se trata del qué hacer y cómo hacerlo. Define los objetivos de la empresa y las acciones y recursos a emplear para cumplir con dichos objetivos. **Estrategia Empresarial se define como:** el modelo de decisión que revela las misiones y objetivos de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que se defina la posición competitiva como respuesta a la clase de negocio en que la firma está o quiere estar y a la clase de organización que quiere ser.

**La estrategia empresarial deberá incluir**

Descripción de la situación actual de la empresa, de su entorno y la forma de competir en él. - Los objetivos corporativos y los planes o cursos de acción generales para lograrlos. - La descripción de cómo ha de contribuir cada producto y función a los objetivos corporativos, la cual habrá de plasmarse en los planes mencionados. - La distribución de los recursos entre los diferentes productos y funciones.

**Una buena estrategia empresarial debe considerar dos aspectos claves e imprescindibles**:

- Comunicación interna: la estrategia debe ser comunicada de la manera más clara a todas las instancias de la organización, llegando a todos los involucrados en los diversos procesos que se han de desarrollar.

- Adaptación a los cambios del entorno: existen factores externos a la organización, los mismos que pueden estar sujetos a cambios que afectan el desarrollo de la empresa. En consecuencia, la estrategia debe contar con planes de contingencia para afrontar dichos cambios del entorno y para adaptarse a nuevas situaciones.

**pasos específicos para la formulación de una estrategia**

**Insumos a la organización**. Los diversos insumos organizacionales, incluidos los insumos meta de los solicitantes, se han venido estudiando y no requieren mayor explicación.

**Análisis de la industria.** La formulación de una estrategia necesita la evaluación del atractivo de una industria mediante el análisis del ambiente externo, atendiendo tanto al tipo de competencia dentro de una industria y a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, como a la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y a las posiciones de negociación de los proveedores, compradores o clientes.

**El perfil de la empresa** es casi siempre el punto de partida para determinar en dónde se encuentra y hacia dónde debe ir; así, la alta gerencia fija la misión de la compañía y aclara su orientación geográfica, incluido si debería operar en determinadas regiones, en todo el país de origen o, incluso, en diferentes países, además evalúa la posición competitiva de la organización.

**Orientación, valores y visión de los ejecutivos.** Son las personas quienes conforman el perfil de la empresa; en especial, los ejecutivos, y su orientación y valores son importantes para formular la estrategia; establecen el clima organizacional y determinan la dirección de la compañía a través de su visión al contestar la pregunta: “¿qué queremos llegar a ser?” En consecuencia, sus valores, preferencias y actitudes hacia los riesgos deben examinarse con cuidado, porque influyen a la estrategia; por ejemplo, aun si la alternativa de distribuir licores puede parecer muy rentable, los ejecutivos podrían declararse en contra de dicha estrategia, dado que el sistema de valores de la alta gerencia condena las bebidas alcohólicas.

**Misión (propósito), objetivos principales e intención estratégica.** La misión (en ocasiones también llamada propósito) es la respuesta a la pregunta: ¿cuál es nuestro negocio?, ¿en qué negocio estoy? Los principales objetivos son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de la empresa. **El ambiente externo presente y futuro** debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades. La evaluación se enfoca en la situación competitiva, así como en factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos; además, el ambiente se examina en busca de desarrollos tecnológicos, productos y servicios en el mercado, y otros factores pertinentes para determinar la situación competitiva de la empresa.

**Ambiente interno**. De igual modo, el ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse respecto de sus recursos, fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operación, compras, marketing, productos y servicios. Para formular una estrategia también deben evaluarse otros factores internos importantes, incluidos los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y el clima de la organización, el sistema de planeación y control, y las relaciones con los clientes.

**Desarrollo de estrategias alternativas**. Las estrategias alternativas se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno. Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias: especializarse o concentrarse.

**Evaluación y elección de estrategias.** Hay que evaluar con cuidado las diversas estrategias antes de elegir alguna; las elecciones estratégicas deben considerarse a la luz de los riesgos que se involucran en una decisión particular: quizá se desaprovechen algunas oportunidades rentables, porque fracasar en un proyecto arriesgado ocasionaría la quiebra de la empresa.**de congruencia y la planeación de contingencias.**

**Las pruebas de congruencia** son esenciales durante todas las fases del proceso de planeación estratégica. Como el futuro no puede predecirse con un alto grado de certidumbre, es necesario preparar planes de contingencia; por ejemplo, una estrategia puede prepararse previendo que el PIB se incremente 3% anual en los próximos tres años, y un plan de contingencia puede elaborarse con un escenario que incluya una importante recesión.

**Planeación a mediano y corto plazos, instrumentación mediante organización, integración de personal, dirección y control.** Aunque no son parte del proceso de planeación estratégica (y, por tanto, se muestran con líneas punteadas en la figura 2.2), la planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso. Esta última parte requiere organizar, integrar al personal (staffing; es decir, cubrir y mantener cubiertos los puestos de la estructura organizacional) y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas. También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto alos planes

**2.3 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)**

La APO es un sistema para que los subordinados y sus superiores establezcan mancomunadamente objetivos de desempeño, revisen periódicamente el avance hacia los objetivos y asignen las recompensas con base en dicho avance. La APO hace que los objetivos sean operativos mediante un proceso que los lleva a bajar en forma de cascada por toda la organización. Los objetivos generales de la organización se traducen en objetivos específicos para cada nivel subsiguiente (división, departamento, individual). Como los gerentes de las unidades bajas participan en el establecimiento de sus propias metas, la APO funciona de la base hacia arriba y también de la cima hacia abajo. El resultado es una pirámide que liga los objetivos de un nivel con los del siguiente.

**Elementos de la Administración Por Objetivos.**

1. **La especificidad de las metas:** Lograr el objetivo de una manera tangible.
2. . **La participación en la toma de decisiones:** El gerente y el empleado toman decisiones mancomunadas y se ponen de acuerdo en la manera de alcanzarlas.
3. **Un plazo explícito:** Cada objetivo tiene un plazo determinado. Normalmente, el plazo es de tres meses, seis meses o un año.
4. **Retroalimentación acerca del desempeño:** En un plano ideal, esto se logra proporcionando a las personas retroalimentación constante, de modo que puedan ponderar y corregir sus propias acciones.

**Características de la Administración por objetivos.**

La APO es una técnica de dirección de esfuerzos a través de la planeación y el control administrativo basada en el principio de que, para alcanzar resultados, la organización necesita antes definir en qué negocio está actuando y a dónde pretende llegar.

La APO es un proceso por el cual los gerentes, principal y subordinado, de una organización identifican objetivos comunes, definen las áreas de responsabilidad de cada uno en términos de resultados esperados y emplean esos objetivos como guías para la operación de la empresa. El administrador tiene que saber y entender lo que, en términos de desempeño, se espera de él en función de las metas de la empresa y su superior debe saber qué contribución puede exigir y esperar de él, juzgándolo de conformidad con las mismas.

En realidad, la APO es un sistema dinámico que integra la necesidad de la empresa de alcanzar sus objetivos de lucro y crecimiento, con la necesidad del gerente de contribuir a su propio desarrollo. Es un estilo exigente y equilibrado de administración de empresas.

La APO presenta las siguientes características principales:

1. **Establecimiento conjunto de objetivos entre el ejecutivo y su superior**. La mayor parte de los sistemas de la APO utiliza el establecimiento conjunto de objetivos; tanto el ejecutivo como su superior participan del proceso de establecimiento y fijación de objetivos. La participación del ejecutivo puede variar, desde su simple presencia durante las reuniones, donde puede ser escuchado, hasta la posibilidad de iniciar la propuesta de reestructuración del trabajo, con relativa autonomía en el desarrollo del plan.
2. **Establecimiento de objetivos para cada departamento o posición.** Básicamente la APO está fundamentada en el establecimiento de objetivos por niveles de gerencia. Los objetivos, a alto nivel, pueden denominarse objetivos, metas, propósitos o finalidades; sin embargo, la idea básica es la misma: definir los resultados que un gerente, en determinado cargo, deberá alcanzar.
3. **Interrelación de los objetivos de los departamentos.** Siempre existe alguna forma de correlacionar los objetivos de varias unidades o gerentes, aunque no todos los objetivos se apoyen en los mismos principios básicos.
4. **Elaboración de planes tácticos y planes operacionales**, con énfasis en la medición y el control. A partir de los objetivos trazados por cada departamento, el ejecutivo y su superior elaboran los planes tácticos adecuados para alcanzarlos de la mejor manera.
5. **Evaluación permanente, revisión y reciclaje de los planes.** Prácticamente todos los sistemas de la APO tienen alguna forma de evaluación y revisión regular del progreso realizado, a través de los objetivos ya alcanzados y de aquellos por alcanzar, permitiendo así el tener en cuenta algunas previsiones, y el fijar nuevos objetivos para el período siguiente.
6. **Participación activa de la dirección**. La mayor parte de los sistemas de la APO involucran más al superior que al subordinado. El superior establece los objetivos, los vende, los mide y evalúa el progreso. Ese proceso, frecuentemente utilizado, es mucho más un control por objetivos que una administración por objetivos.
7. **Apoyo constante del staff durante las primeras etapas.** La ampliación de la APO requiere del fuerte apoyo de un STAFF previamente entrenado y preparado. Exige coordinación e integración de esfuerzos, lo que puede ser efectuado por el staff.

Ventajas de la Apo aqui me quede pagina 23