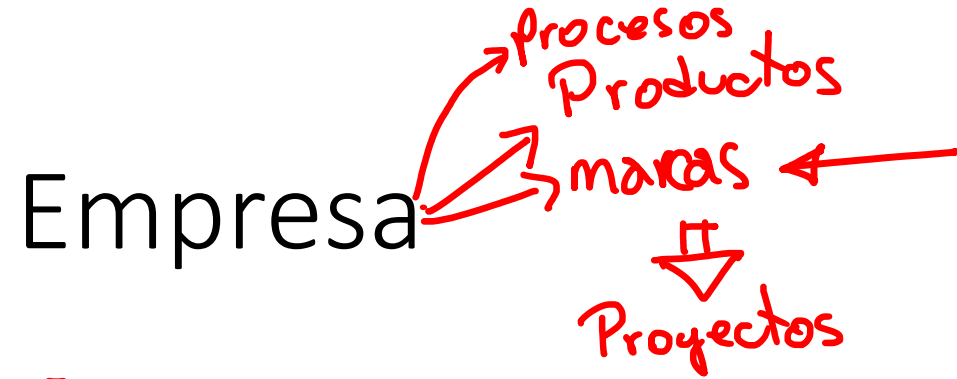


# FUNDAMENTOS, PLANEACIÓN Y CONTROL

UNIDAD 1

# Toma de Decisiones

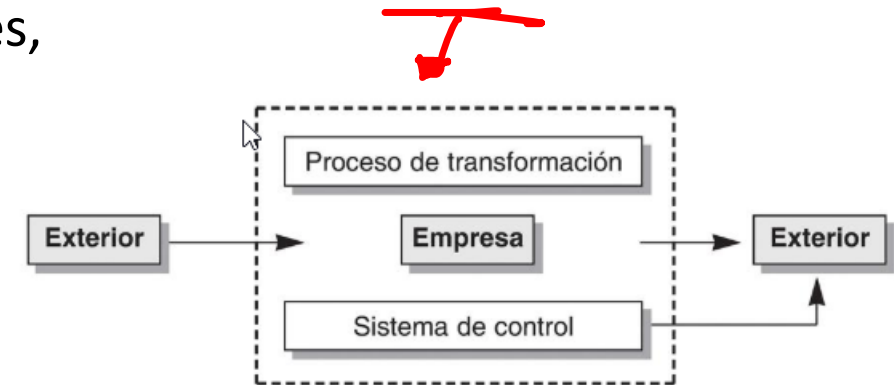
PLANEACIÓN Y CONTROL



- Desde un punto de vista económico, podemos definir la empresa como un sistema en el que se coordinan factores de producción, financiación y comercio (márketing o mercadotecnia) para obtener sus fines. **beneficios económicos**
  - La empresa es un conjunto de factores de producción —entendiéndolos como tales los elementos necesarios para producir (materias primas, trabajo, maquinaria, etc.)—, de factores mercadotécnicos (para vender los productos) y de factores financieros —ya que es necesario realizar inversiones que, lógicamente, han de ser financiadas—. Es decir, se deben combinar todos los factores de que disponga la empresa con el fin de que pueda cumplir los objetivos establecidos por su dirección cuando desarrolla la función de planificación.
  - Toda empresa tiene objetivos que constituyen la propia razón de su existencia. Si bien todas las empresas tienen sus propios objetivos, podemos afirmar que todas tienen como objetivo central la maximización de su valor.
  - Los distintos factores que integran la empresa se encuentran coordinados para alcanzar sus fines. Esta coordinación la realiza la dirección o administración de la empresa. La dirección planifica la consecución de los objetivos, organiza los factores, se encarga de que las decisiones se ejecuten, controla las posibles desviaciones entre los resultados obtenidos y los presupuestados y toma las medidas correctoras oportunas. Es decir, la dirección de la empresa debe desarrollar las funciones de planificación, organización, gestión y control que vamos a ir explicando a lo largo del libro.

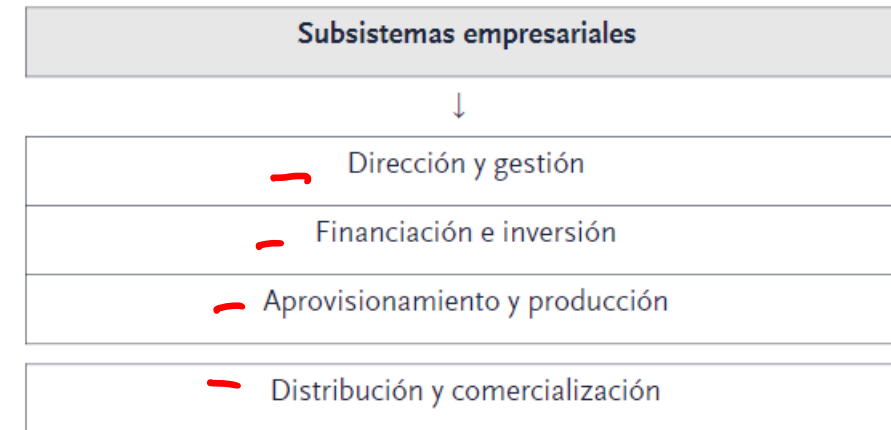
# La empresa como sistema

- De lo dicho anteriormente, queda claro que la empresa es un sistema abierto; un sistema que recibe de su entorno una serie de entradas, conocidas técnicamente como *inputs* (materiales, fondos financieros, etc.), y que envía a su exterior otra serie de salidas, conocidas técnicamente como *outputs* (productos, etc.).
- Si las salidas generadas por la empresa se apartan de ciertos límites, comienza un proceso de retroalimentación o *feedback*, por el cual se modifican las entradas hasta que las salidas se ajusten a los límites deseados. Es decir, si los productos obtenidos no cumplen los niveles de calidad exigidos, se analiza si se debe a los inputs o al proceso de producción para tomar las medidas correctoras oportunas. Por lo tanto, vemos que el propio sistema se adapta y se autocontrola para conseguir sus objetivos.



# La empresa como sistema

- Dentro de la empresa es posible distinguir diferentes subsistemas. Los principales son:
  - *Subsistema de dirección y gestión*. Su misión principal es conseguir los objetivos de la empresa mediante la aplicación de los factores disponibles, desarrollando las funciones de planificación, organización, gestión y control.
  - *Subsistema de financiación e inversión*. Su misión principal es la obtención de recursos financieros en las mejores condiciones posibles, así como la aplicación óptima de los mismos.
  - *Subsistema de aprovisionamiento y de producción*. Su misión principal es la compra de los elementos de producción, así como la transformación de los mismos en productos terminados destinados al mercado.
  - *Subsistema de distribución y comercialización*. No sólo se encarga de vender los productos sino que también los diseña, teniendo en cuenta las exigencias de los consumidores.



# Clases de empresas

- Las empresas se pueden clasificar de múltiples formas, dependiendo del criterio escogido para su clasificación.
- Como cifras representativas para dicha clasificación, tendríamos la cifra de ventas, el valor del activo y el número de trabajadores.
- Según quien tenga la propiedad
- Según su forma jurídica, distinguimos básicamente entre la empresa regida por un empresario individual, que es una persona física, y la empresa social, que es una persona jurídica o sociedad.
  - Dentro del concepto *empresario social*, distinguimos entre *sociedades civiles* (reguladas por el Código Civil) y *sociedades mercantiles*.
    - A su vez, las sociedades mercantiles pueden ser: personalistas (la responsabilidad de los socios frente a terceros es ilimitada; es el caso de las sociedades colectivas y las comanditarias simples o por acciones) y las capitalistas (en las que los accionistas o socios no responden personalmente de las deudas de la sociedad; son las sociedades anónimas, las anónimas laborales, las limitadas y las cooperativas). Las sociedades anónimas y las limitadas son las más frecuentes en nuestro país, debido a la limitación de la responsabilidad que llevan aparejadas. **S.A.**

# *La empresa y su entorno*



# La dimensión y la localización empresarial

- Cuando hablamos de la dimensión de la empresa no nos referimos sólo a su tamaño físico sino que también nos referimos a otras magnitudes como pueden ser: el número de trabajadores, la capacidad de producción, etc., que dan al concepto de dimensión empresarial un sentido económico.
- Es decir, la dimensión no se mide sólo por los metros cuadrados de las instalaciones, sino que hay muchos más factores de medición.
- Por lo tanto, vemos que nos encontramos ante un concepto muy controvertido ya que no existe una definición de lo que se entiende por dimensión de la empresa, debido a que esta varía según la unidad que se utilice para medir dicho tamaño.
- Por lo tanto, podemos encontrarnos que una empresa sea considerada grande si el criterio de medición utilizado es, por ejemplo, el volumen de ventas y a la vez pequeña si el criterio de medición es, por ejemplo, el número de empleados. Por ejemplo, una empresa cuya actividad principal es el arrendamiento de edificios puede tener un volumen de facturación muy elevado y una estructura de personal bastante reducida.



# Las decisiones empresariales

- La toma de decisiones adecuadas es un hecho fundamental para el éxito de la empresa, por lo que es básico que los directivos dispongan de las dotes necesarias de intuición, experiencia, etc., que, junto a los análisis de ventas, financieros o de mercado que suelen realizarse periódicamente, les permitan saber qué es lo más adecuado para la empresa.
- Lógicamente, las decisiones más importantes las toma la alta dirección. De ahí que se pueda afirmar que el factor directivo es esencial en cualquier empresa, ya que sus decisiones pueden llevarla al éxito o condenarla al fracaso.

# Toma de Decisiones

PLANEACIÓN Y CONTROL

# Experimento de Helsinki, Pukinmaki

- Los aficionados del equipo amateur de fútbol PK-35 envían por mensajes de teléfono, qué debe hacer el entrenador.
- El entrenador realiza lo que los aficionados le indican.
- Durante la primer temporada, el equipo quedó en primer lugar de su división y ascendió a la siguiente.
- Es poco probable se adopte esta forma activa de tomar decisiones.

# El proceso de toma de decisiones

- En todas las áreas de la organización las personas toman decisiones “eligen entre dos o más alternativas”.
- La toma de decisiones es un proceso complejo, no la simple idea de elegir entre opciones.
- La toma de decisiones abarca la definición de problemas, la recolección de información, la generación de alternativas y la elección de un curso de acción.
- Los administradores efectivos recurren a diversas competencias gerenciales para tomar decisiones e implementarlas.

# El proceso de toma de decisiones

- Decisión: elección entre dos o más alternativas.
- Problema: discrepancia entre la situación actual y la situación deseada.
- Características de los problemas:
  - estar conscientes de ellos
  - estar presionados para actuar y
  - tener los recursos necesarios para emprender acciones
- Criterios de decisión: criterios que definen lo que es pertinente en una decisión.
- Certidumbre: es la condición que impera cuando las personas están plenamente informadas acerca de un problema, conocen soluciones alternativas y saben cuáles serán los resultados de cada solución.
- Riesgo: se refiere a la condición que impera cuando las personas pueden definir un problema, especificar la probabilidad de que se presenten ciertos hechos, identificar soluciones alternativas y establecer la probabilidad de que cada solución lleve a un resultado.

# El proceso de toma de decisiones

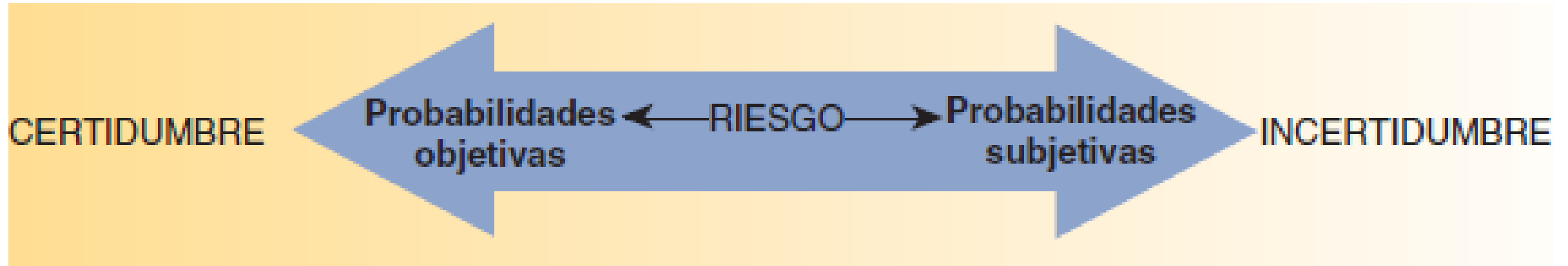


- Una persona tiene que desplazarse de un punto de una ciudad a otro. Este desplazamiento puede hacerlo de tres maneras distintas: ir andando, coger un autobús o ir en taxi. Para decidir entre las tres opciones posibles, necesita tener una amplia información relativa a cada opción (coste, tiempo, etc.).
- Como hemos dicho, la elección de una opción u otra dependerá del objetivo que persiga.
- Si, por ejemplo, su objetivo es minimizar el coste, irá andando.
- Si lo que quiere es ir lo más rápido y cómodo posible, tomará un taxi.
- Si, en cambio, no tiene tanta prisa pero desea ir con una comodidad razonable, irá en autobús.
- Los directivos de una empresa deberán proceder del mismo modo.

# El proceso de toma de decisiones

- Probabilidad Objetiva: es la posibilidad de que se presente un resultado específico, con fundamento en cifras y hechos innegables.
- Probabilidad subjetiva: es la posibilidad, fundada en un juicio de opinión personal, de que un resultado específico se presente en el futuro.
- Incertidumbre: es la condición que impera cuando una persona no cuenta con la información necesaria para adjudicar probabilidades a los resultados de las soluciones alternativas.

# Condiciones imperantes al momento de tomar decisiones





# Crisis que podrían ser fuente de incertidumbre y altos riesgos

## **CRISIS ECONÓMICAS**

Recesiones  
Caídas de la bolsa de valores  
Adquisiciones hostiles

## **CRISIS FÍSICAS**

Accidentes industriales  
Falta de suministros  
Fallas de los productos

## **CRISIS DE PERSONAL**

Huelgas  
Éxodo de empleados clave  
Violencia en el centro de trabajo

## **CRISIS CRIMINALES**

Robo de dinero o mercancía  
Productos alterados con dolo  
Secuestro o toma de rehenes

## **CRISIS DE INFORMACIÓN**

Robo de información privada  
Alteración de registros de la empresa  
Ataques cibernéticos

## **CRISIS DE REPUTACIÓN**

Difamación o correr rumores  
Alteración dolosa del logotipo

## **DESASTRES NATURALES**

Incendios  
Inundaciones  
Terremotos

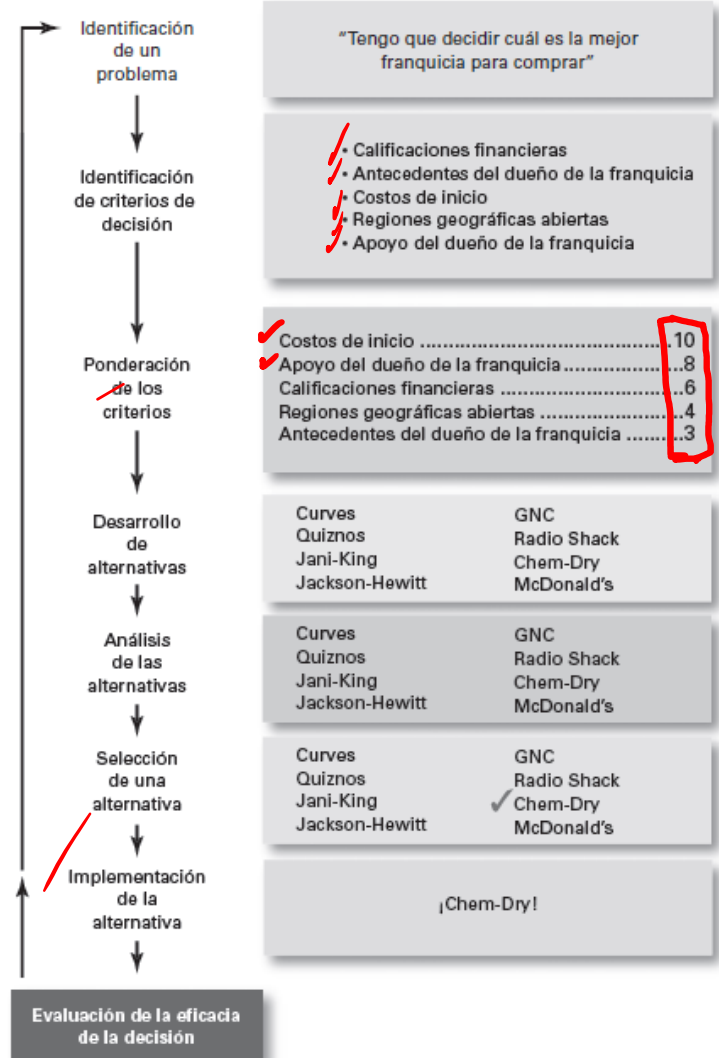
# Selección de Alternativas

- Los modelos de decisión económica son formulados para proveer al analista con una base cuantitativa para estudiar las operaciones bajo su control. El método está compuesto de cuatro etapas:
  - - Definir el problema
  - - Formular el modelo
  - - Ejecutar el modelo
  - - Tomar la decisión
    - Análisis de valor presente
    - Punto de equivalencia
    - Técnicas de optimización

# Indicadores de Evaluación de Proyectos

- Valor Presente Neto(VPN).
- Tasa interna de Retorno(TIR)
- Período de Recuperación de Capital(PRC)
- Rentabilidad Contable Media(RCM)
- Índice de rentabilidad(IR)
- Valor Económico Agregado (EVA)
- Beneficio Anual Uniforme Equivalente(BAUE)
- Costo Anual Uniforme Equivalente(CAUE)

# Ejercicios



valorar 0 a 10 → 10 es lo mejor

	Costos de inicio	Apoyo del dueño	Calificaciones financieras	Regiones abiertas	Antecedentes del dueño
Franquicia					
Curves for Women	→ 10	3	10	8	5
Quiznos Sandwiches	8	7	7	8	7
Jani-King	8	5	7	10	10
Jackson-Hewitt Tax Service	8	7	7	8	7
GNC Vitamins and Nutritional Supplements	7	8	7	8	7
Radio Shack	8	3	6	10	8
Chem-Dry Carpet Cleaning	- 10	7	8	6	7
McDonald's	→ 4	10	4	8	10



	Costos de inicio	Apoyo del dueño	Calificaciones financieras	Regiones abiertas	Antecedentes del dueño	Total
Franquicia	(10)	(8)	(6)	(4)	(3)	
Curves for Women	100	24	60	32	15	→ 231
Quiznos Sandwiches	80	56	42	32	21	→ 231
Jani-King	80	40	42	40	30	232 ←
Jackson-Hewitt Tax Service	80	56	42	32	21	→ 231
GNC Vitamins and Nutritional Supplements	70	64	42	32	21	229
Radio Shack	80	24	36	40	24	204
Chem-Dry Carpet Cleaning	100	56	48	24	21	249 ←
McDonald's	40	80	24	32	30	206

# Tasa de descuento $d=i/(1+i)$

- Imaginemos un título de deuda pública se vende en 90 y al final de año nos pagan 100. Por lo tanto, la tasa de descuento sería de  $(100-90)/100$ , es decir, un 10%.
- Supongamos ahora que realizamos una inversión de 1.000 euros en el año 1 y, en los próximos cuatro años, a final de cada año recibimos 400 euros. La tasa de descuento que utilizaremos para calcular el valor de los flujos será 10%. Nuestro esquema de flujos de caja sin descontar será:

**VAN**

<u>-1000</u>	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>400</u>	<u>400</u>
0	1	2	3	

Año 1 = $\frac{400}{(1+0.1)} = 363.64$	Año 2 = $\frac{400}{(1+0.1)^2} = 325.8$
Año 3 = $\frac{400}{(1+0.1)^3} = 300.53$	Año 4 = $\frac{400}{(1+0.1)^4} = 273.2$

- Para calcular el valor de los ingresos de cada uno de los periodos.

<u>-1000</u>	<u>272</u>	<u>247</u>	<u>225</u>	<u>204</u>
	1	2	3	4

7,600	1267.95	950	7200
VAN 600	VAN 267.95	-50	VAN 200

# Ejercicios

- Supongamos que nos ofrecen un proyecto de inversión en el que tenemos que invertir 5.000 euros y nos prometen que tras esa inversión recibiremos 2.000 euros el primer año y 4.000 euros el segundo año.
- Por lo que los flujos de caja serían -5000/2000/4000
- ¿Cuál es la TIR del proyecto?

$$0 = -5000 + \frac{2000}{(1+r)} + \frac{4000}{(1+r)^2}$$

$$0 = -5000(1+r)^2 + 2000(1+r) + 4000$$

$$r = 0.1765 \Rightarrow \text{TIR} = 17.65\%$$

$$r = -1.716$$

# Ejercicios

Dados los dos proyectos, ¿Cuál es el plazo de recuperación?

Inversión inicial	Flujos de caja			
Año 0	1	2	3	4
- 1.000 €	400 €	400 €	400 €	400 €

363 330 300 273 1600 VAN=267

Inversión inicial	Flujos de caja			
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
- 1.000 €	300 €	400 €	500 €	200 €

272 330 375 136 1400 VAN=115

VAN=327

# Ejercicios


El portafolio de su empresa cuenta con 20 proyectos; 4 de ellos todavía no han iniciado. El gerente de la PMO le solicita que seleccione uno de los 4 proyectos que se presentan a continuación, priorizando el retorno financiero. Los proyectos son excluyentes entre sí y no se pueden repetir.

A. Proyecto 1

B. Proyecto 2

C. Proyecto 3

D. Proyecto 4



Proyecto	Valor Neto Actual	Duración (años)
1	\$1200	3
2	\$500	1
3	\$2000	6
4	\$1500	2

400  
800  
333.33  
~~750~~

PROYECTO	VALOR NETO ACTUAL	DURACION (AÑOS)
1	5500	6
2	4900	5
3	3200	4
4	2500	3
5	1000	2
6	5450	1



# Ejercicios

Los Directivos de tu empresa están evaluando dos proyectos. El proyecto "Norte" tiene un 35% de probabilidad de perder \$800 y un 65% de probabilidad de ganar \$2400. El proyecto "Sur" tiene un 40% de probabilidad de perder \$1400 y un 60% de probabilidad de ganar \$3000. ¿Cuál de los dos proyectos deberían seleccionar si utilizan el mayor valor monetario esperado?

- A. El valor monetario esperado no es significativo en ninguno de los dos proyectos para decidir por uno de ellos
- B. Proyecto Norte
- C. Proyecto Sur
- D. Cualquiera, ambos tienen igual valor monetario esperado

$$PN: 35\% \times -800 + 65\% \times 2400 = 1280$$

$$PS: 40\% \times -1400 + 60\% \times 3000 = 1240$$

# Ejercicios

Un proyecto tiene un valor planificado (PV) de \$1000, un valor ganado (EV) de \$800 y un costo real (AC) de \$1200. El índice de desempeño del costo (CPI) asciende a:

- A. 1.25
- B. 0.83
- C. 0.80
- D. 0.67

$$CPI = \frac{EV}{AC} = \frac{800}{1200} = 0.67$$

# Ejercicios

El presupuesto al finalizar tu proyecto de ampliación de oficinas asciende a \$68.000. De acuerdo al cronograma de actividades, hoy deberías estar en un nivel de avance físico del 65%, pero sólo estás a un 50%. ¿Cuál es el valor ganado del proyecto?

- A. \$ 44.200
- B. \$ 34.000
- C. \$ 10.200
- D. -\$ 10.200

$$EV = \% \text{ avance real} \times \text{presupuesto}$$
$$50\% \times 68000 = 34000$$

# EL GERENTE ES QUIEN DECIDE

- Todos los integrantes de la organización toman decisiones, pero la toma de decisiones es particularmente importante en el trabajo del gerente.
- La toma de decisiones es sinónimo de gerencia.
- La toma de decisiones es el núcleo de la planeación y se define como la selección de un curso de acción entre varias alternativas.
- No puede decirse que existe un plan a menos que se haya tomado una decisión.
- La toma de decisiones es sólo un paso en el sistema de planeación, no es la tarea principal del gerente.

# Importancia y limitaciones de la toma de decisiones racional

- Racionalidad en la toma de decisiones
  - Una toma de decisiones efectiva debe ser racional
  - Cuando se actúa o decide con racionalidad, se intenta alcanzar una meta que no puede lograrse sin acción.
  - Debe entenderse claramente los cursos de acción mediante los cuales se pretende llegar a una meta en las circunstancias y limitaciones existentes, reunir la información y capacidad de analizar y evaluar alternativas a la luz de la meta buscada, y tener el deseo de llegar a la mejor solución al seleccionar la alternativa que satisfaga el logro de la meta de la manera más efectiva.
- Rara vez se alcanza la racional total porque:
  - Las decisiones se aplican a futuro y esto siempre supone incertidumbre.
  - Es difícil encontrar todas las alternativas y más cuando la decisión supone hacer algo completamente nuevo.
  - No es posible analizar todas las alternativas, aún con técnicas analíticas y tecnología disponible.

# Toma de decisiones 10-10-10

- Suzy Welch, escribió un libro con este título.
- Se basa en la premisa de
  - ¿Usted toma decisiones que tendrán consecuencia en los próximos 10 minutos?
  - ¿o en los siguientes 10 meses?
  - ¿o 10 años?
- Dependiendo así será la incertidumbre y las consecuencias.
- Mejores decisiones a corto, mediano y largo plazo.

# Racionalidad limitada o ligada

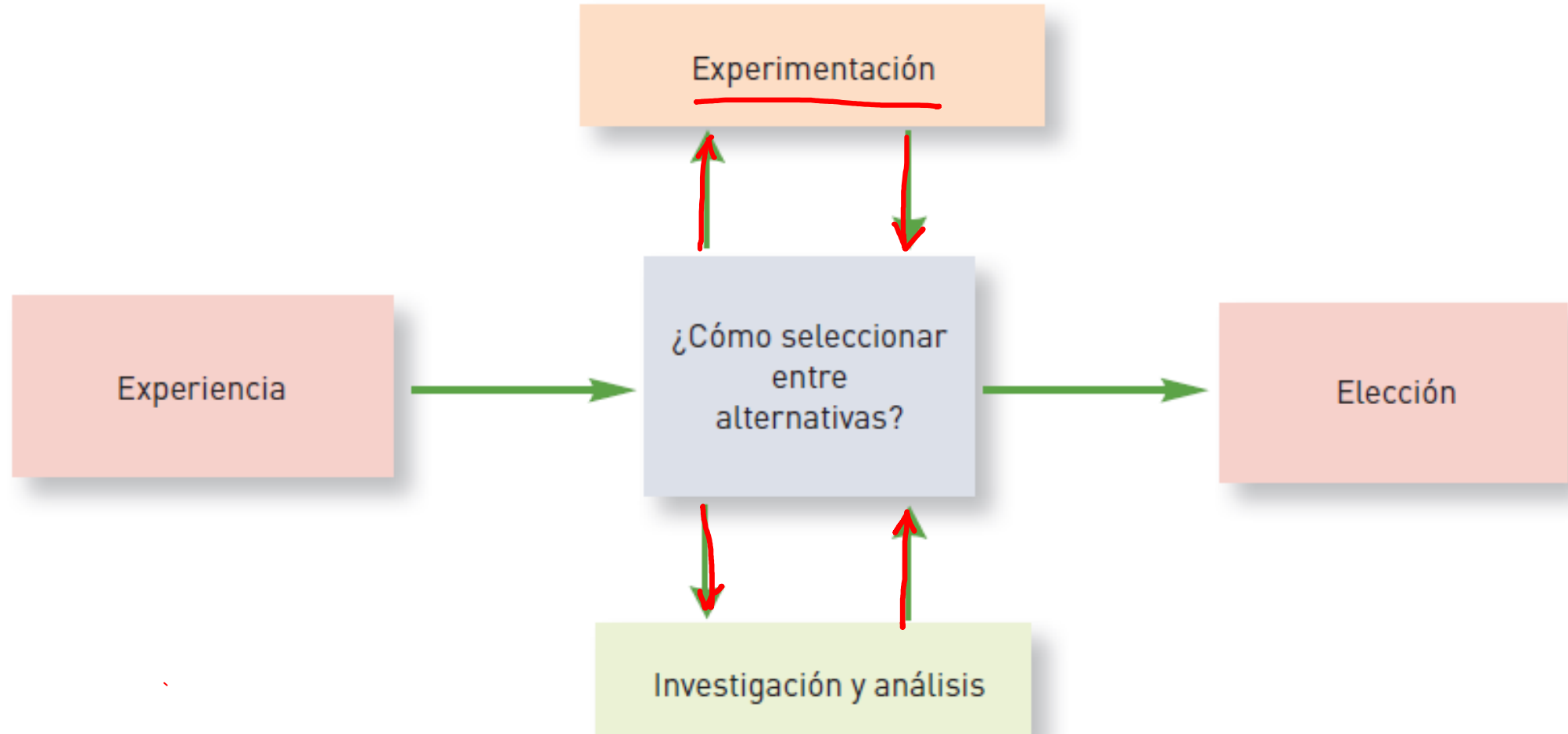
- Estar consciente de la racionalidad limitada o ligada y aceptarla.
- Las limitaciones de información, tiempo y certidumbre que restringen la racionalidad.
- Muchas veces el deseo de ir a lo seguro (aversión al riesgo) interfiere con el deseo de llegar a la mejor solución según las circunstancias.

# Heurística en la toma de decisiones

- Cuando parece haber demasiadas alternativas entre las cuales elegir, los directivos confían en sus propias reglas de decisión.
- Estas reglas son heurísticas y permiten hacer juicios complejos de manera más simple.
- Gracias a la heurística, las decisiones pueden variar según las características o inclinaciones de quien las toma.



# Bases para la selección entre cursos de acción alternativos



# Naturaleza de los problemas y de la toma de decisiones en la organización



# Creatividad e innovación

- Creatividad: se refiere a la habilidad y el poder de desarrollar nuevas ideas.
- Innovación: es el uso de estas ideas.
- En una organización esto puede significar un nuevo producto, servicio o forma de hacer las cosas.
- Proceso creativo:
  - Escaneo inconsciente
  - Intuición
  - Percepción
  - Formulación lógica

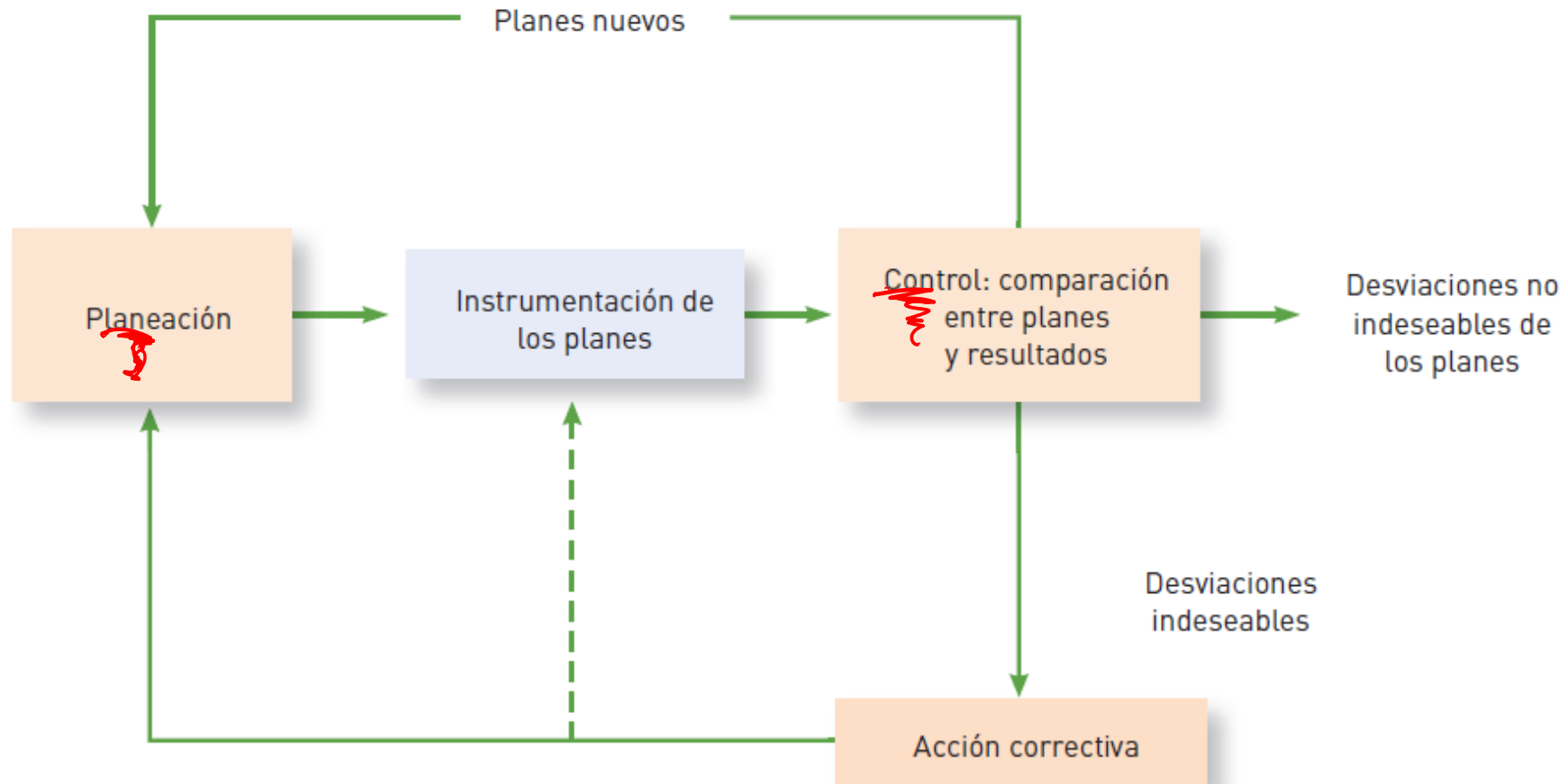
# Fundamentos de la Planeación

PLANEACIÓN Y CONTROL

# ¿Qué es la Planeación?

- Consiste en definir las metas de la organización, establecer una estrategia general para alcanzarlas y trazar planes exhaustivos para integrar y coordinar el trabajo de la organización.
- Se ocupa tanto de los fines (qué hay que hacer) como de los medios (como hay que hacerlo).
- Es formal o informal.
- Todos los gerentes planean y en parte lo hacen informalmente.
  - En la informal nada está escrito y hay pocas metas o ninguna que se compartan en la organización. Es común en organizaciones pequeñas.
  - En la formal se definen metas específicas que abarcan varios años. Estas se escriben y participan a los integrantes de la organización. Por último hay programas concretos de acción para conseguir las metas; es decir los directores definen claramente la ruta que quieren que siga la organización y las unidades de trabajo para ir de donde están a donde se quiere que estén.

# Relaciones estrechas entre planeación y control



# Tipos de Planes

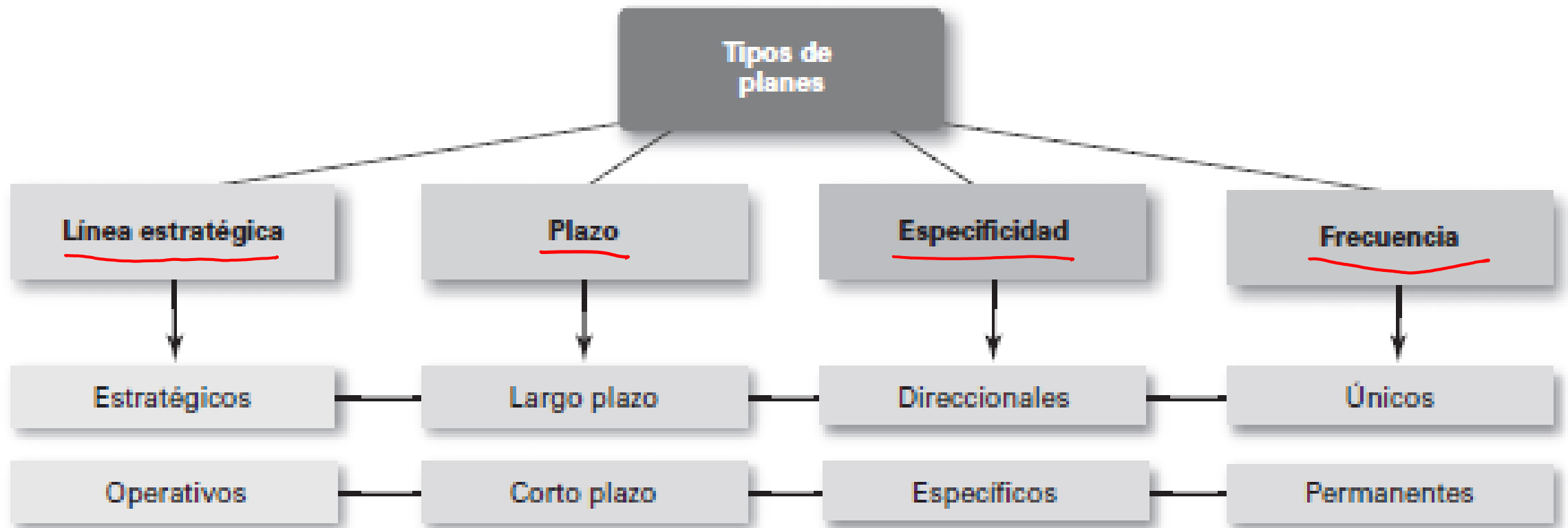
- Misiones o propósitos
- Objetivos o metas
- Estrategias
- Políticas
- Procedimientos
- Reglas
- Programas
- Presupuestos

# Objetivos de la planeación

- 4 razones para la planeación:
  - Marca una dirección,
  - Reduce la incertidumbre,
  - Reduce los desechos y redundancias
  - Establece los criterios para controlar. ←
- Planes, documentos en los que se explica cómo se van a alcanzar las metas, así como la asignación de recursos, calendarios y otras acciones necesarias para concretarlas.
- Metas, resultados deseados para individuos, grupos y organizaciones enteras.



# Tipos de Planes



# Tipos de planes

- Estratégicos: planes que se aplican a toda la organización, fijan sus metas generales y tratan de posicionarla en su contexto.
- Operativos: planes que especifican los detalles de cómo van a alcanzarse las metas generales
- De largo plazo: planes cuyo horizonte temporal rebasa los tres años.
- De corto plazo: planes que abarcan un año o menos.
- Específicos: planes detallados sin margen para interpretaciones
- Direccionales: planes flexibles que establecen lineamientos generales.
- Único: plan destinado a satisfacer las necesidades de una sola ocasión.
- Permanentes: planes continuos que encauzan las actividades que se realizan repetidamente.

# ¿Qué es la planeación estratégica?

- Es el proceso que se utiliza para:
  - Diagnosticar los entornos internos y externos de la organización **FODA**
  - Decidir cuál será su visión y misión
  - Plantear sus metas globales
  - Crear y seleccionar las estrategias generales que aplicará
  - Asignar los recursos necesarios para alcanzar sus metas.
- Planeación contingente, es decir la organización se prepara para cambios (positivos o negativos) mayores, inesperados y súbitos que tendrán grandes repercusiones en ella y que requerirán de una respuesta inmediata.

Componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí



# Componentes centrales para la planeación estratégica que se relacionan entre sí

- La visión expresa el objeto y las aspiraciones fundamentales de la organización y por lo habitual está dirigida al corazón y a la mente de sus miembros.
  - Ebay: ser pionera en nuevas comunidades de todo el mundo, basadas en el comercio, sostenida por la confianza e inspirada por la oportunidad.
- Una misión es el objeto o razón de ser de una organización.
  - Ebay: servir como el mercado mundial en línea para la venta y el pago de bienes y servicios realizados por una diversa comunidad de personas y empresas.
- Metas de la organización se refieren a los resultados que los administradores y otras personas de la empresa han elegido y se han comprometido a alcanzar para la supervivencia de ésta y para su crecimiento a largo plazo.
  - Exportar a China un máximo de 200,000 neumáticos al año para 2009
- Estrategias, se refieren a los principales cursos de acción (opciones) elegidos e instituidos para alcanzar una o varias metas.
  - Adquirir otras empresas de medios y/o formar sociedades
- Asignación de recursos, se refiere a la asignación de dinero, personas, instalaciones y otros rubros para las diversas oportunidades de negocio presentes o nuevas.

# ¿Qué es la planeación táctica?

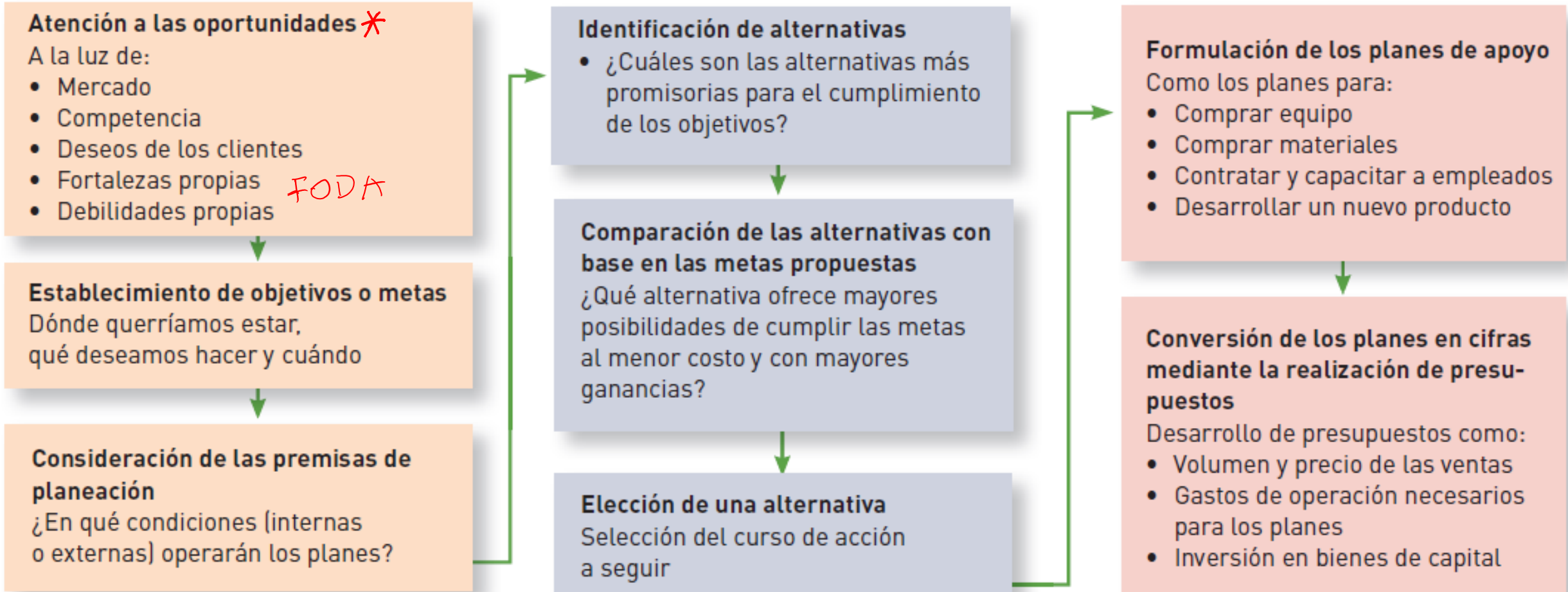
- Implica tomar decisiones respecto a qué se hará, quién y cómo lo hará, por lo normal con un horizonte de tiempo de uno o dos años, o menos.
- Gerentes de nivel medio y de primera línea tienen importante participación en esta planeación.

# Enfoque de la planeación estratégica y la táctica

DIMENSIÓN	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	PLANEACIÓN TÁCTICA
Objeto pretendido	Garantizar la efectividad y el crecimiento a largo plazo	Medios para implementar los planes estratégicos
Índole de las cuestiones abordadas	Cómo sobrevivir y competir	Cómo alcanzar metas específicas
Horizonte de tiempo	Largo plazo (por lo habitual dos años o más)	Corto plazo (por lo habitual un año o menos)
Frecuencia con la que se hace	En un plazo de entre uno y tres años	En un plazo de entre seis meses y un año
Condiciones en las que se toman las decisiones	Incertidumbre y riesgo	Un riesgo entre bajo y moderado
Nivel en el que se elaboran los planes	Entre las gerencias media y alta	Empleados, hasta la gerencia media
Nivel de detalle	Entre bajo y moderado	Alto

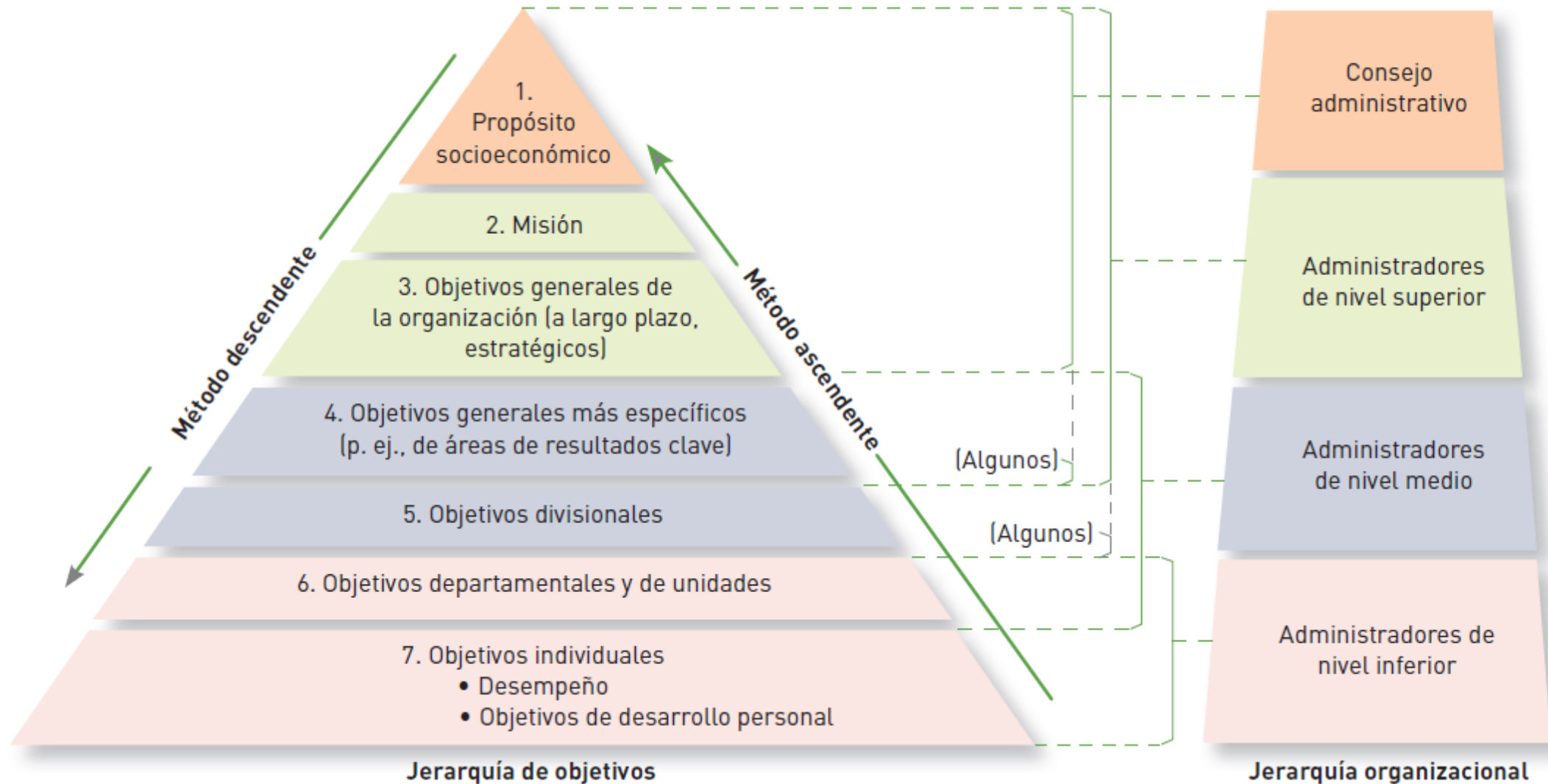
Gerencia Alta  
↕  
Gerencia Media  
↕  
Empleados

# Pasos de la planeación





# Jerarquía de los Objetivos



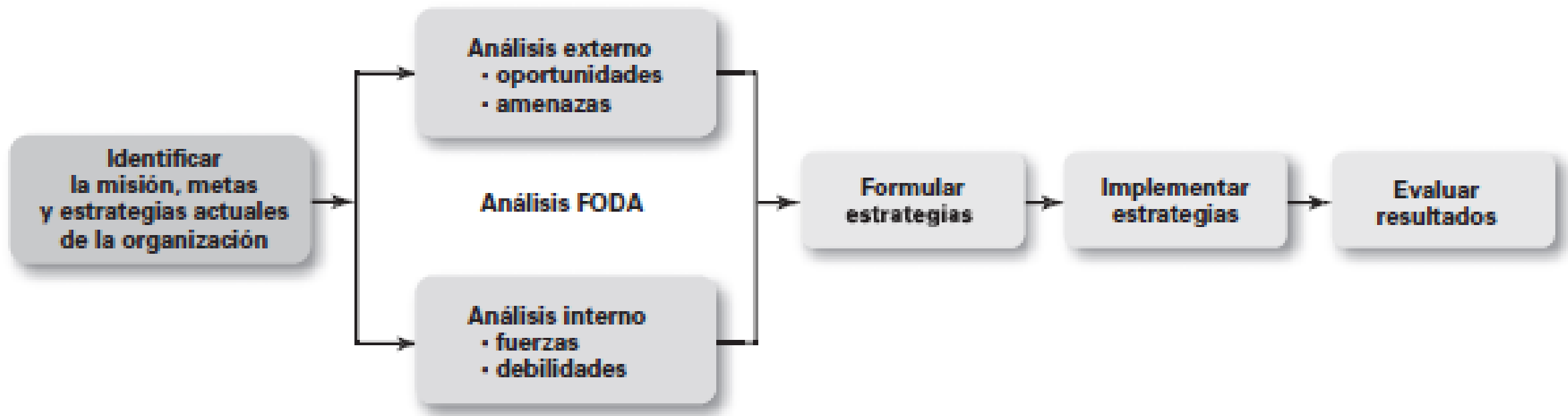
# Elementos esenciales de la planeación y la administración por objetivos



# Ventajas y Debilidades de la administración por objetivos

- Ventajas
  - Perfeccionamiento de la administración mediante la planeación orientada a resultados
  - Precisión en las funciones y estructuras, así como en la delegación de autoridad según los resultados esperados de las personas que desempeñan las funciones.
  - Fomento al compromiso con las metas personales y las de la organización
  - Desarrollo de controles efectivos que miden los resultados y conducen a acciones correctivas
- Debilidades
  - Fracaso en la enseñanza de la filosofía
  - No orientar a quienes establecen las metas
  - Dificultad de establecer metas verificables con el grado correcto de flexibilidad.

# Proceso de la administración estratégica



# Control Organizacional

PLANEACIÓN Y CONTROL

# Fundamentos del control

- El control se refiere al proceso para garantizar que los comportamientos y las decisiones se apeguen a las normas de la organización y a los requisitos legales, incluidas sus reglas, políticas, procedimientos y metas.
- Los controles organizacionales son útiles y necesarios.

# Interacción entre el control y la planeación

- La planeación es el proceso formal que se sigue para formular metas, estrategias, tácticas y normas, así como para asignar recursos. Los controles sirven para garantizar que las decisiones, las acciones y los resultados sean congruentes con esos planes.
- La planeación prescribe los comportamientos y los resultados deseados. Los controles sirven para mantener y redirigir los comportamientos y los resultados *reales*.
- Los administradores y los empleados no pueden hacer planes efectivos si no cuentan con información exacta y oportuna. Los controles ofrecen una parte importante de esta información.
- Los planes indican para qué propósitos sirven los controles. Los controles sirven para garantizar que los planes sean implementados según su intención. Por tanto, la planeación y el control se complementan y apoyan.

# 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.
- 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

- 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

- Se desarrollan sobre la base de un análisis del ambiente externo e interno.
- Una organización puede buscar muy diferentes tipos de estrategias.

# 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 involucren en una decisión particular.
  - Desaprovechar oportunidades rentables
  - Elegir el momento adecuado

# Pruebas de congruencia y 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 personal, dirección y control

- La planeación a mediano y corto plazos, así como la instrumentación de los planes, deben considerarse durante todas las fases del proceso.
- Requiere organizar, integrar al personal y proveer de liderazgo mediante la motivación y comunicación efectivas.
- También deben instalarse controles para monitorear el desempeño respecto de los planes, la importancia de la realimentación.

# Pirámide de jerarquías de estrategias



# Hoja de trabajo

- ¿Por qué se considera a la experiencia no sólo como una base costosa para la toma de decisiones, sino también peligrosa? ¿Cómo puede un gerente hacer un mejor uso de la experiencia?
- La toma de decisiones es la principal tarea del gerente. Comente
- Si la planeación es tan crucial, ¿por qué algunos gerentes prefieren omitirla? ¿Qué les diría a esos gerentes?
- ¿Qué planeación hace usted en su vida personal? Indique si sus planes son: operativos o estratégicos, de corto o largo plazo, específicos o direccionales
- ¿Deben los gerentes recurrir a la planeación informal? ¿Por qué?
- ¿Por qué son importantes los planes de contingencia?
- Elija una organización que conozca e identifique sus fortalezas y debilidades. ¿Cuáles son sus oportunidades y amenazas especiales en el ambiente externo?