

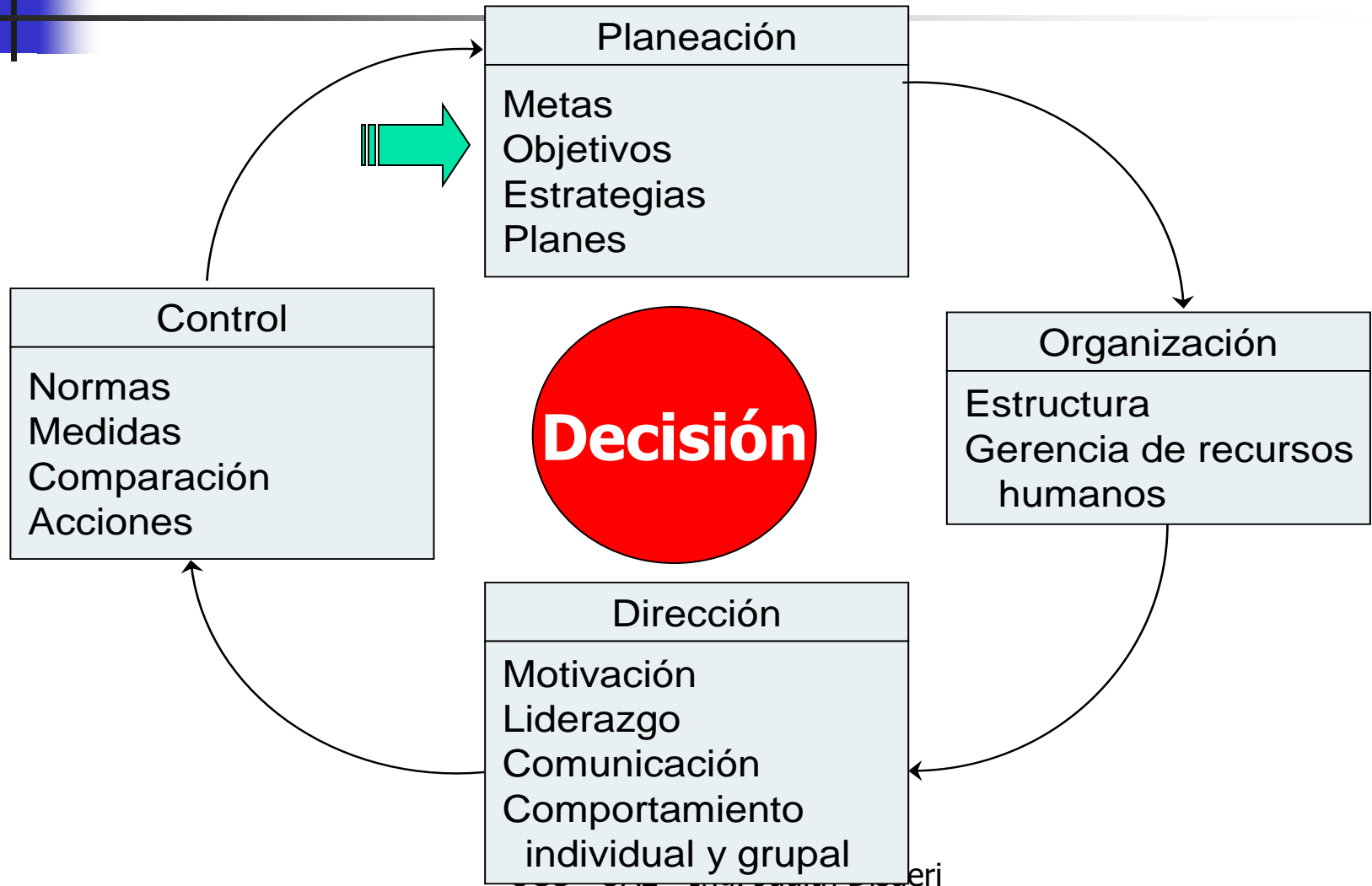


UNIDAD IV

FUNCIONES GERENCIALES: **PLANIFICACIÓN**

ADMINISTRACION:

Vínculo Funciones Gerenciales





TOMA DE DECISIONES:

Decisiones de cada función

Planear

- ¿Cuáles son los objetivos a largo plazo de la organización?
- ¿Con qué estrategias se alcanzarán mejor esos objetivos?
- ¿Cuáles deben ser los objetivos a corto plazo de la organización?
- ¿Qué dificultad deben tener las metas de los individuos?

Organizar

- ¿Cuántos subordinados deben rendirme cuentas?
- ¿Qué grado de centralización debe haber en la organización?
- ¿Cómo hay que diseñar los puestos?
- ¿Cuándo debe la organización establecer una estructura distinta?

Dirigir

- ¿Cómo manejo a los empleados poco motivados?
- ¿Cuál es el mejor estilo de liderazgo para determinada situación?
- ¿Qué efecto tendrá un cambio específico en la productividad de los trabajadores?
- ¿Cuál es el momento correcto para estimular conflictos?

Controlar

- ¿Qué actividades de la organización hay que controlar?
- ¿Cómo deben controlarse esas actividades?
- ¿Cuándo es significativa una desviación del desempeño?
- ¿Qué sistema de información administrativa debe tener la organización?

PLANEACIÓN



Definir las metas u objetivos de una organización y determinar las estrategias para alcanzarlas

Alcance:

- Concepto y funciones
- Tipos de planes
- Proceso de Administración Estratégica
- Técnicas

No solo el QUÉ, sino también el CÓMO

"Lo que anticipamos no suele ocurrir, pero lo que menos esperamos, por lo general, ocurre" B. Disraeli

PLANEACION:

Administración del Tiempo

- **Tiempo de respuesta:** tiempo no controlable dedicado a atender solicitudes, demandas y problemas iniciados por otros.
- **Tiempo discrecional:** porción de tiempo que está bajo el control de un gerente se llama.

PLANEACION:

Administración del Tiempo

Análisis de actividades:

Importancia:

- A. Muy importante: debe hacerse.
- B. Importante: debería hacerse.
- C. No tan importante: puede ser útil pero no es necesario.
- D. No importante: no logra nada.

Urgencia:

- A. Muy urgente: debe hacerse ahora.
- B. Urgente: debería hacerse ahora.
- C. No es urgente: puede hacerse más adelante.
- D. El tiempo no es un factor.



PLANEACION:

Administración del Tiempo

5 pasos para mejorarla:


1. Enliste sus objetivos.
2. Clasifique sus objetivos de acuerdo con su importancia.
3. Anote las actividades necesarias para alcanzar sus objetivos.
4. Para cada objetivo, asigne prioridades a las diversas actividades requeridas para llegar al objetivo.
5. Programe sus actividades de acuerdo con las prioridades establecidas.



PLANEACION:

Administración del Tiempo

Puntos adicionales a considerar:

- Siga el principio 10-90.
- Conozca su ciclo de productividad. 
- Agrupe actividades menos importantes.
- Mantenga al mínimo las interrupciones.
- Tenga cuidado de no perder el tiempo en reuniones mal administradas.

Ver <https://prezi.com/jiiry9j92y8a/principio-10-90-parkinson-y-ciclo-de-la-productividad/>



PLANEACIÓN: Funciones

- Define una dirección
- Se reduce el impacto al cambio.
- Se establecen criterios de Control.
- Minimiza el desperdicio y lo superfluo.

METAS u OBJETIVOS: objetivos o resultados deseados

PLANES: documentos que explican cómo se alcanzan las metas, con asignación de recursos y las acciones a seguir

PLANEACIÓN:

Metas declaradas vs. reales

Las organizaciones manejan muchas metas y planes a la vez y no declaran públicamente todos sus objetivos

- Declaradas: anuncios oficiales que la organización dicta y quiere que los interesados consideren como sus objetivos
- Reales: objetivos que una organización persigue realmente, definidas por los actos de los integrantes

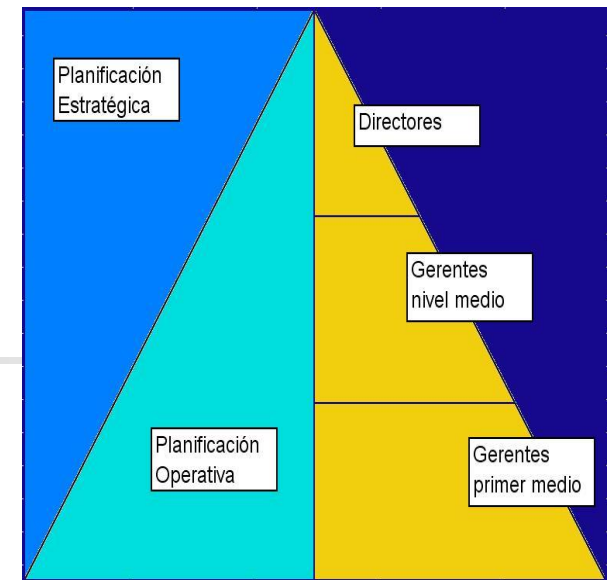
PLANEACIÓN:

Metas bien diseñadas

- Están escritas en términos de resultados más que de acciones?
- Son mensurables y cuantificables?
- Señalan claramente sus plazos?
- Son difíciles pero asequibles?
- Se ponen por escrito?
- Se comunican a todos los miembros de la organización?

PLANEACIÓN:

Tipos de Planes



Tipos de planes



ACTIVIDAD



- Ejemplificar 4 planes en la empresa del proyecto clasificándolos según los siguientes:

CRITERIOS	Tipos
Formalidad	formales e informales
Amplitud	estratégicos u operacionales
Marco temporal	corto, mediano, largo plazo
Especificidad	direccionales o específicos
Frecuencia de uso	uso único o permanente





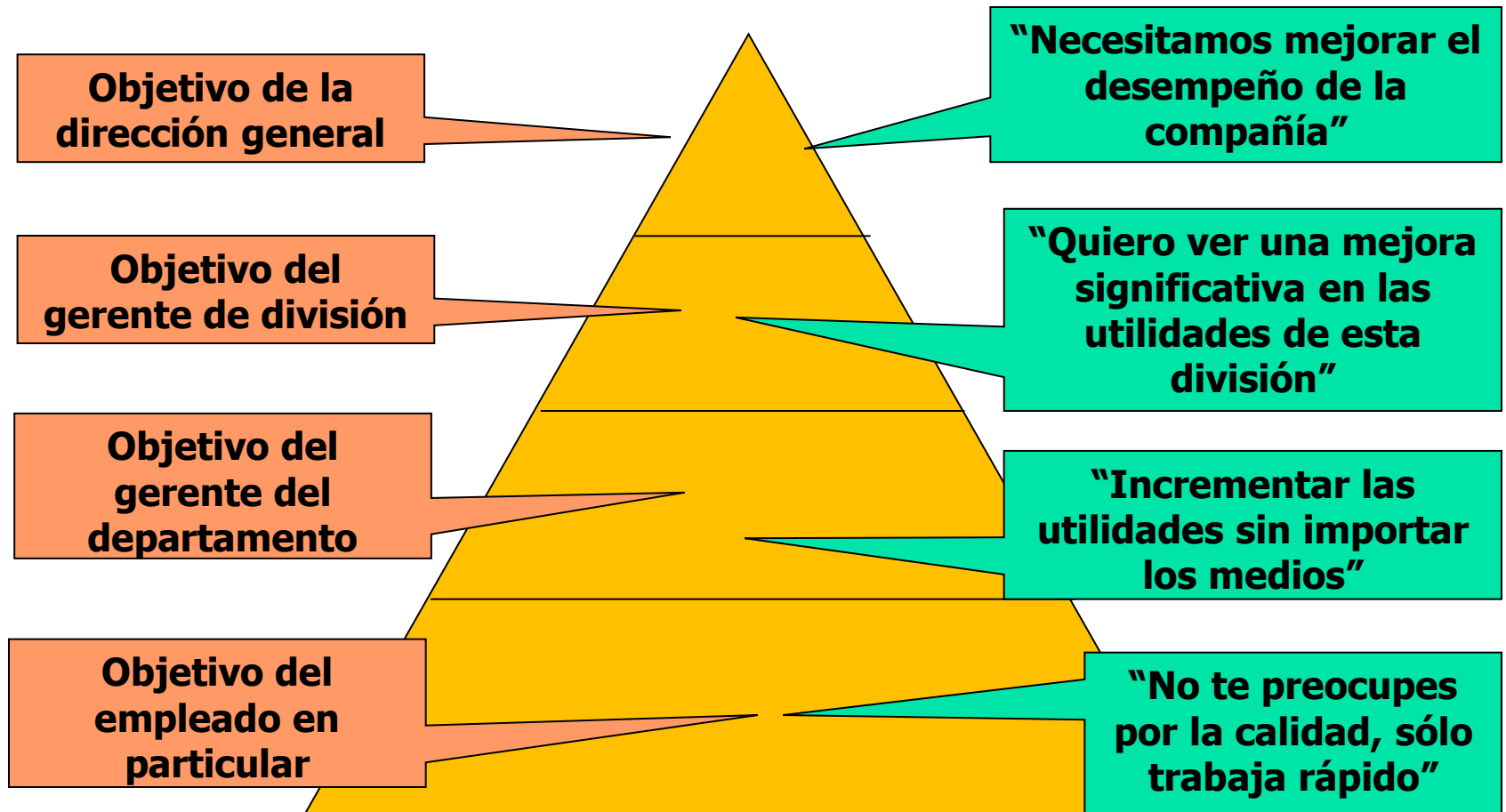
PLANEACIÓN:

Fijación de Metas

- Fijación tradicional de metas
 - Se definen las metas en la dirección de la organización
 - Los objetivos se establecen en la cumbre y luego se dividen en metas secundarias para cada nivel de la organización
 - **PROBLEMA:** Imposición muy vertical; las metas van perdiendo claridad/especificidad

PLANEACIÓN:

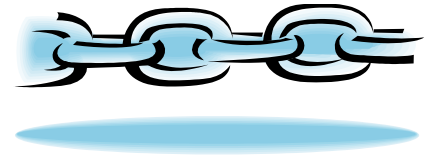
Fijación Tradicional de Metas



PLANEACIÓN:

Fijación de Metas

■ Cadena de Medios-Fines



- Mejora del método tradicional
- Es una RED INTEGRADA de objetivos
- Objetivos de mayor nivel → FINES
- Objetivos de menor nivel → MEDIOS
- Sólo se logra cuando los objetivos organizacionales de la jerarquía están adecuadamente definidos

PLANEACIÓN:

Fijación de Metas

■ Administración por objetivos (APO)

- Enfoque desarrollado en últimos tiempos
- Funciona de abajo hacia arriba
- Se revisa el progreso periódicamente y se recompensan los proyectos
- **PROBLEMAS:** conflictos de intereses respecto a recompensas; desinterés en el seguimiento, objetivos contraproducentes



Administración por objetivos (APO)

■ Pasos de un programa APO

1. Formular objetivos y estrategias generales
2. Asignar objetivos entre unidades y departamentos
3. Gerentes y colaboradores establecen metas generales
4. Los objetivos específicos se fijan con todos los miembros
5. Gerentes y empleados definen los planes
6. Se implementan los planes
7. Se revisa el progreso de manera periódica
8. Se recompensa el logro de los objetivos

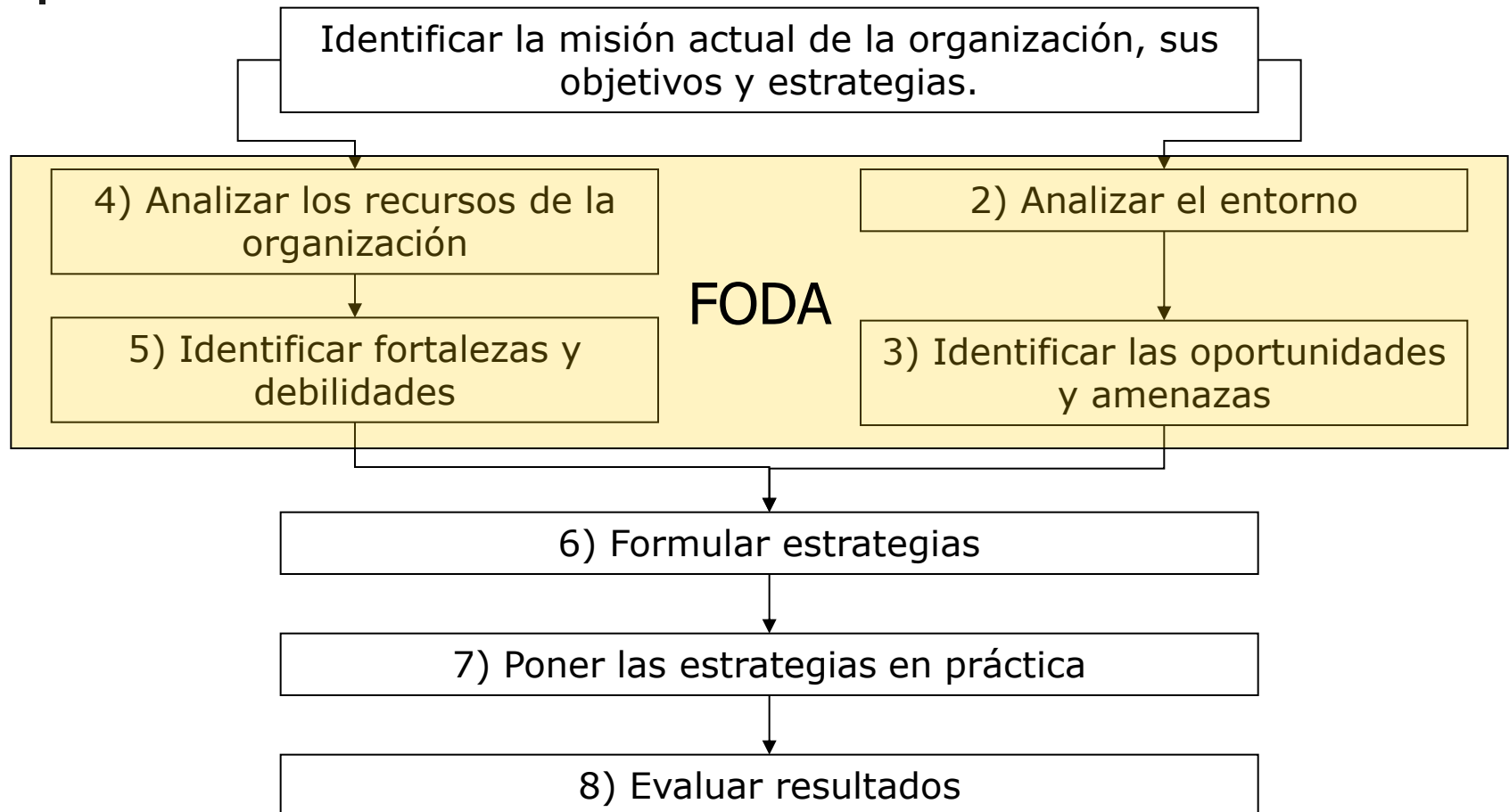
PLANEACIÓN:

Críticas a la planeación

- Produce rigidez.
- Dificultad para adaptarse rápidamente a un entorno dinámico.
- Los planes formales no sustituyen la creatividad e intuición.
- Hace que los gerentes atiendan a la competencia, no a la supervivencia.
- Refuerza el éxito, pero puede llevar al fracaso.



PLANEACIÓN: Proceso de Administración Estratégica





PLANEACIÓN: Proceso, etapa 1

Componentes de una declaración de misión:

- ¿Quiénes son los CLIENTES de la organización?
- ¿Cuáles son los principales PRODUCTOS Y SERVICIOS de la organización?
- ¿La organización en que región o MERCADOS compite?
- ¿La organización está al día con la TECNOLOGÍA?
- ¿La organización está dedicada al CRECIMIENTO y la estabilidad económica? (supervivencia y rentabilidad)
- ¿Cuáles son las ideas, valores aspiraciones y prioridades éticas básicas de la organización? (FILOSOFIA)
- ¿Cuál es la principal ventaja competitiva de la organización y cuáles son sus capacidades centrales? (CONCEPTO PROPIO)
- ¿Es sensible la organización a las inquietudes sociales y ecológicas? (IMAGEN PUBLICA)
- ¿La organización considera activos valiosos a los EMPLEADOS?

PLANEACIÓN: Proceso

Etapa 2,3,4,5

ANALISIS INTERNO

Analizar los recursos de la organización



Identificar fortalezas y debilidades

ANALISIS EXTERNO

Analizar el entorno



Identificar las oportunidades y amenazas

	I	E
+	F	O
—	D	A

PLANEACIÓN: Proceso, etapa 6

Niveles Estratégicos de las organizaciones:

Determina los papeles que desempeñará cada UEN.
¿En que negocios debemos participar?

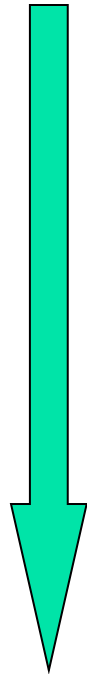
Da respuestas a ¿Cómo podemos competir en cada uno de nuestros negocios?

Da respuesta a ¿Cómo podemos apoyar la estrategia a nivel de negocios?

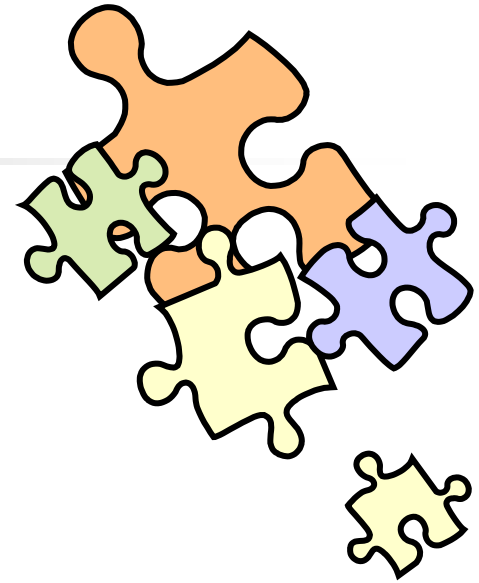
CORPORATIVO
(directores)

EMPRESARIAL
(Gerentes nivel medio)

FUNCIONAL
(Gerentes nivel inferior)



PLANEACIÓN: Estrategias Nivel Corporativo



A) Grandes Estrategias

- Crecimiento
- Estabilidad
- Renovación
- Combinación

B) Matriz del Portafolio Corporativo BCG: Guía la asignación de recursos basada en la participación del mercado y el crecimiento de las unidades de negocio.

- **Vacas de efectivo** (Productos crecimiento lento, gran participación en el mercado)
- **Estrella** (Alto crecimiento y gran participación)
- **Incógnitas** (Productos con un alto crecimiento y baja participación en el mercado)
- **Perros** (Productos con un bajo crecimiento y baja participación en el mercado)



PLANEACIÓN: Estrategia de Crecimiento

- Trata de incrementar las operaciones acrecentando el número de **productos** que ofrece o los **mercados** que atiende.
- Es decir la organización aumenta sus ingresos por ventas, participación en el mercado y otras medidas cuantitativas.
- ¿Cómo crecen las organizaciones?
 - Concentración : + PRODUCTOS, + MERCADOS
 - Integración Vertical: atrás (INSUMOS) - adelante (PRODUCTOS)
 - Integración Horizontal: con la competencia
 - Diversificación: relacionada o no



PLANEACIÓN:

Estrategia de Estabilidad

- Caracterizada por la falta de un cambio significativo.
- Estabilidad = Sin Participación = Estática

¿Por qué entonces una empresa decide ser estable en el mercado?

- ✓ Considera que tiene pocas oportunidades de crecer o ninguna (competencia).
- ✓ Considera que su empresa marcha bien y satisface sus metas personales y prefieren evitar líos.



PLANEACIÓN:

Estrategia de Renovación

Destinada a resolver debilidades de la organización que merman el desempeño

- Estrategia de Atrincheramiento:
 - A corto plazo donde los problemas no son tan graves.
 - Sirve para estabilizar las operaciones, revitalizar los recursos y prepararla para volver al mercado.
- Estrategia de Ajuste:
 - Decisión mas drástica , época en la que los problemas son graves.

Nota: En ambas los directores reducen costos y reestructuran las operaciones de la organización

PLANEACIÓN:

Matriz BCG – cartera corporativa





ACTIVIDAD



- ¿Dónde se ubicarían los productos o servicios de la empresa en la matriz BCG?





PLANEACIÓN: Estrategias Nivel de Negocio

A) Estrategia de adaptación

- Defensor: Busca estabilidad al producir solo un nro. limitado de productos dirigido a un segmento estrecho del mercado potencial
- Buscador: Busca la innovación al encontrar y explotar nuevos productos y nuevas oportunidades de mercado.
- Analizador: Busca minimizar el riesgo al seguir innovaciones competitivas una vez que han demostrado su éxito.
- Reactores: Se caracteriza por patrones de decisión inconsistentes e inestables.

“Ninguna empresa puede tener éxito tratando de hacerlo todo para todos.” Michael Porter



PLANEACIÓN: Estrategias

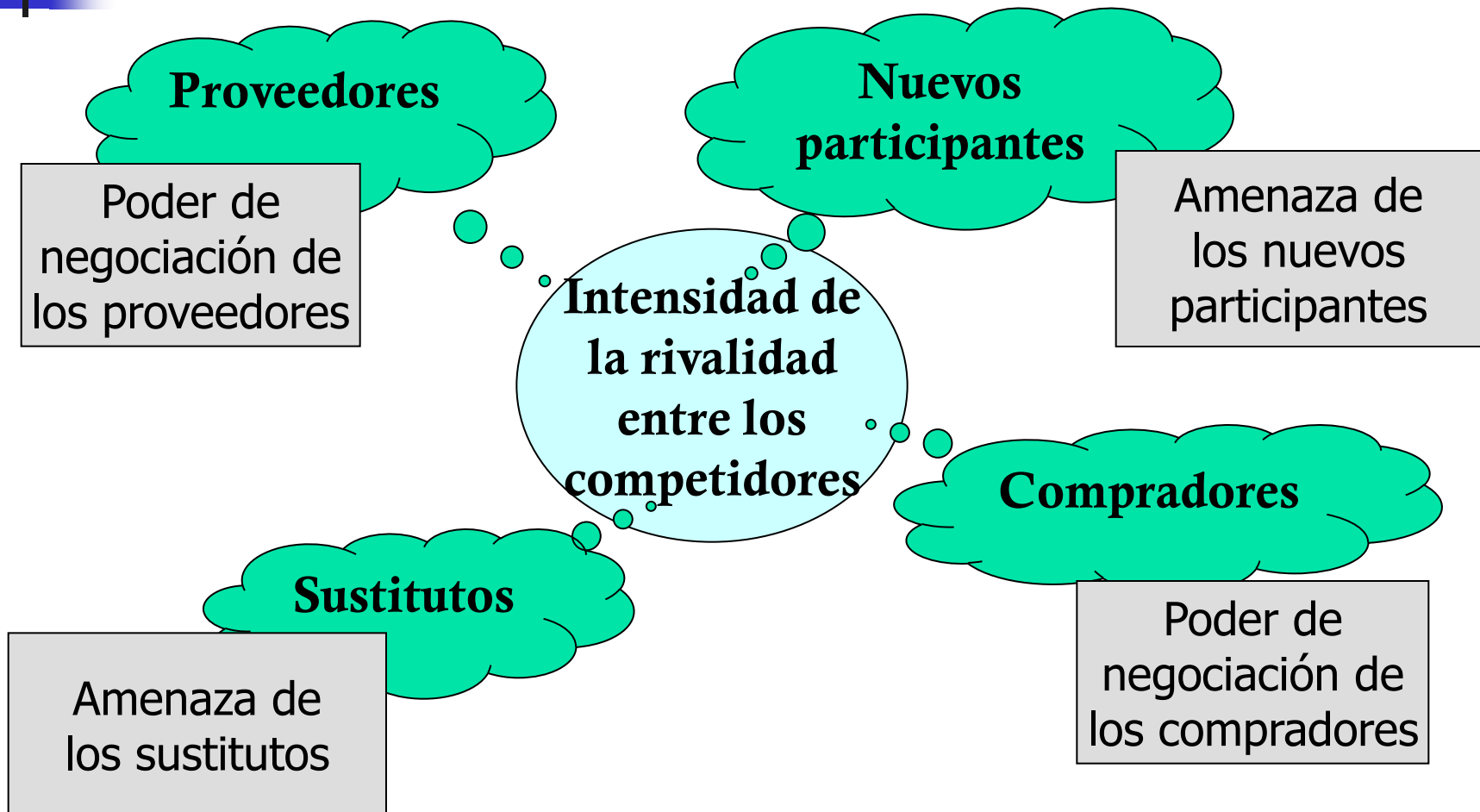
Nivel de Negocio

B) Estrategias competitivas

- Análisis de la industria, en base a 5 factores (Fuerzas de Porter):
 - Barreras de entrada
 - Amenaza de nuevos entrantes
 - Poder de negociación de los compradores
 - Poder de negociación de los proveedores
 - Rivalidad Existente
- Selección de una ventaja competitiva: < costos o ser diferente
 - Liderazgos de costos (*Wal-Mart, Hyundai y Southwest Airlines*)
 - Diferenciación (*Sony*)
 - Enfoque de las anteriores en un segmento del mercado (nicho)
- Mantenimiento de una ventaja competitiva: La ventaja debe ser sostenible. (soportar las acciones de la competencia o los cambios de evolución de la industria).

“Atascados a la mitad del camino” → Organización que no son capaces de obtener una ventaja competitiva por ninguna de las estrategias anteriores

PLANEACIÓN: Fuerzas de la Competencia (Porter)



PLANEACIÓN: Ventaja Competitiva

Es la superioridad que distingue a la organización; su valor distintivo.



- Si la calidad se implementa apropiadamente, puede ser una manera de que la organización tenga una ventaja competitiva sostenida.

No basta con que la organización obtenga una ventaja competitiva, debe ser capaz de sostenerla.

PLANEACIÓN:

Ventaja Competitiva

¿Qué ocurre si no se puede establecer una ventaja de costos o de diferenciación?

A esta situación se la denomina atolladero, en donde el éxito a largo plazo se dificulta.

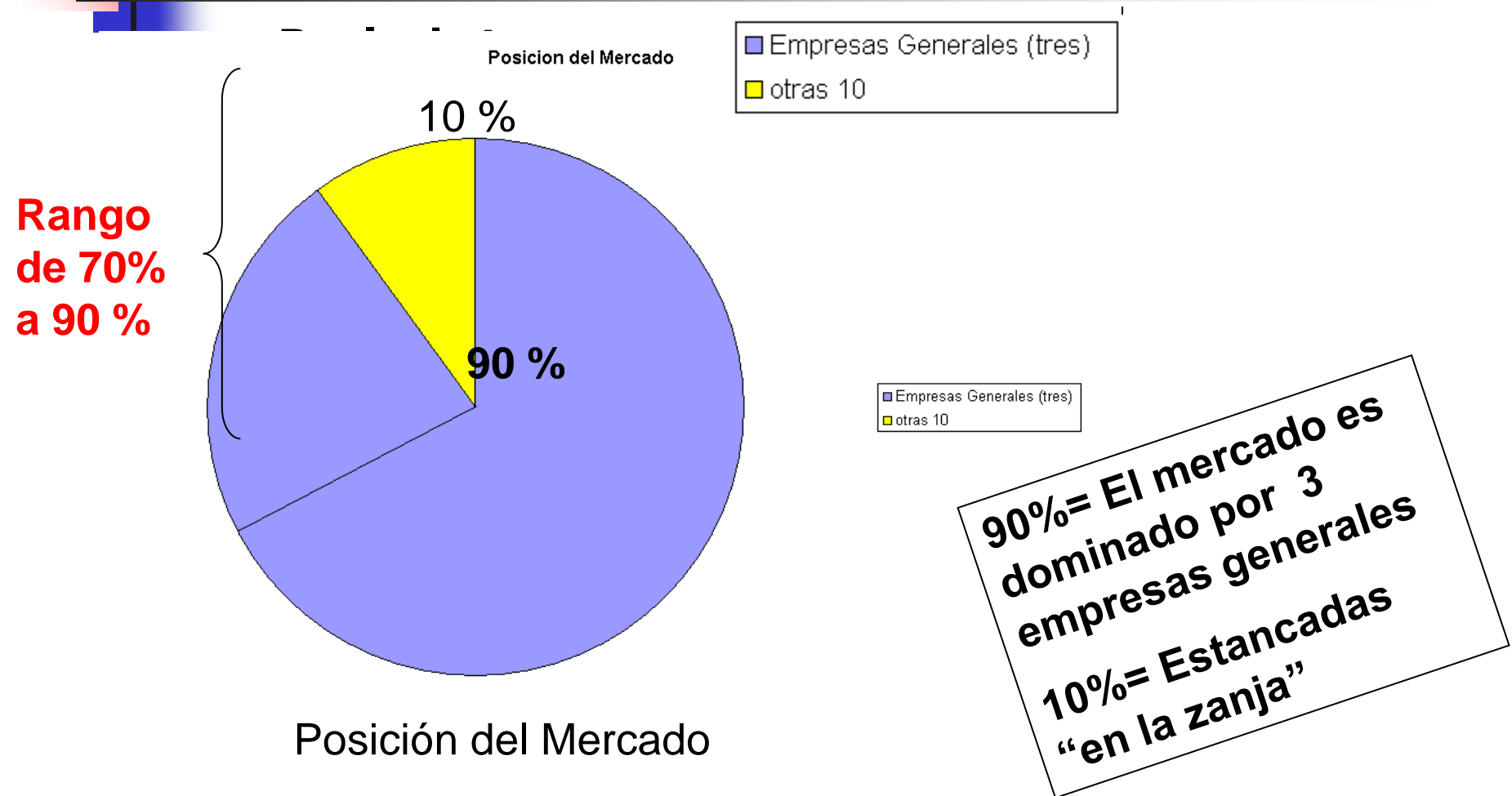
Suele suceder en organizaciones triunfadoras que intentan ir más allá de sus ventajas competitivas.

¿Es posible que se den ambas ventajas?

Al ofrecerse productos de alta calidad, una organización se distingue de los rivales, los consumidores harán incrementar la demanda y de esta manera se reducirán los costos por unidad.

Ej: Coca Cola, Intel, FedEx y Anheuser-Busch

PLANEACIÓN: Regla de 3





ACTIVIDAD



Nombrar 3 empresas principales en los siguientes rubros:

- Comida rápida
- Tiendas de descuentos
- Cementeras
- Fabricantes japoneses de autos
- Teledifusoras
- Cervecerías
- Cruceros
- Tenis





PLANEACIÓN:

Estrategias e-commerce / cliente

Ventajas de Internet

- Bases de conocimiento, consultables en cualquier lugar y momento
- Clientes que colaboran con el diseño, prueba y lanzamiento de nuevos productos
- Independencia de papeleo
- Mejora de la logística en tiempo real
- Cambia la naturaleza de muchas actividades laborales

Estrategias de servicios a clientes (CRM)

- Dar a los clientes lo que ellos quieren.
- Mantener una comunicación fluida con los clientes.
- Cultura de la organización.



PLANEACION:

Estrategias de Innovación

Se enfocan en productos revolucionarios e incluyen la aplicación de tecnología actual a nuevos usos.

Decisiones estratégicas:

- Momento de innovación
- Énfasis en la innovación
 - **Investigación científica básica:** entraña actividades esenciales y trabajo de investigación científica.
 - **Desarrollo de productos:** se toma la tecnología existente y se mejora o se aplica de otra manera.
 - **Mejora de los procesos:** se innova mejores formas en que los empleados realicen sus tareas en todas las áreas

PLANEACION:

Posturas de Innovación

Ser la primera en innovar

Ventajas	Desventajas
Reputación de innovadora y líder en la industria.	Incertidumbre sobre el rumbo que tomaran la tecnología y el mercado.
Beneficios de costos y aprendizajes.	Riesgo de que los competidores imiten las innovaciones.
Control de recursos escasos y evitar que la competencia los obtenga.	Riesgos financieros y estratégicos.
Oportunidad de fomentar las relaciones y lealtad de los clientes.	Costos altos de desarrollo.

• *Imitar las innovaciones de otras organizaciones.*



PLANEACION:

Herramientas y Técnicas

Técnicas para evaluar el entorno

- Reconocimiento del entorno
 - Inteligencia competitiva
 - **Vigilancia tecnológica**
 - Ingeniería inversa
- Pronósticos
 - Cuantitativos vs cualitativos
- Benchmarking: mejores prácticas

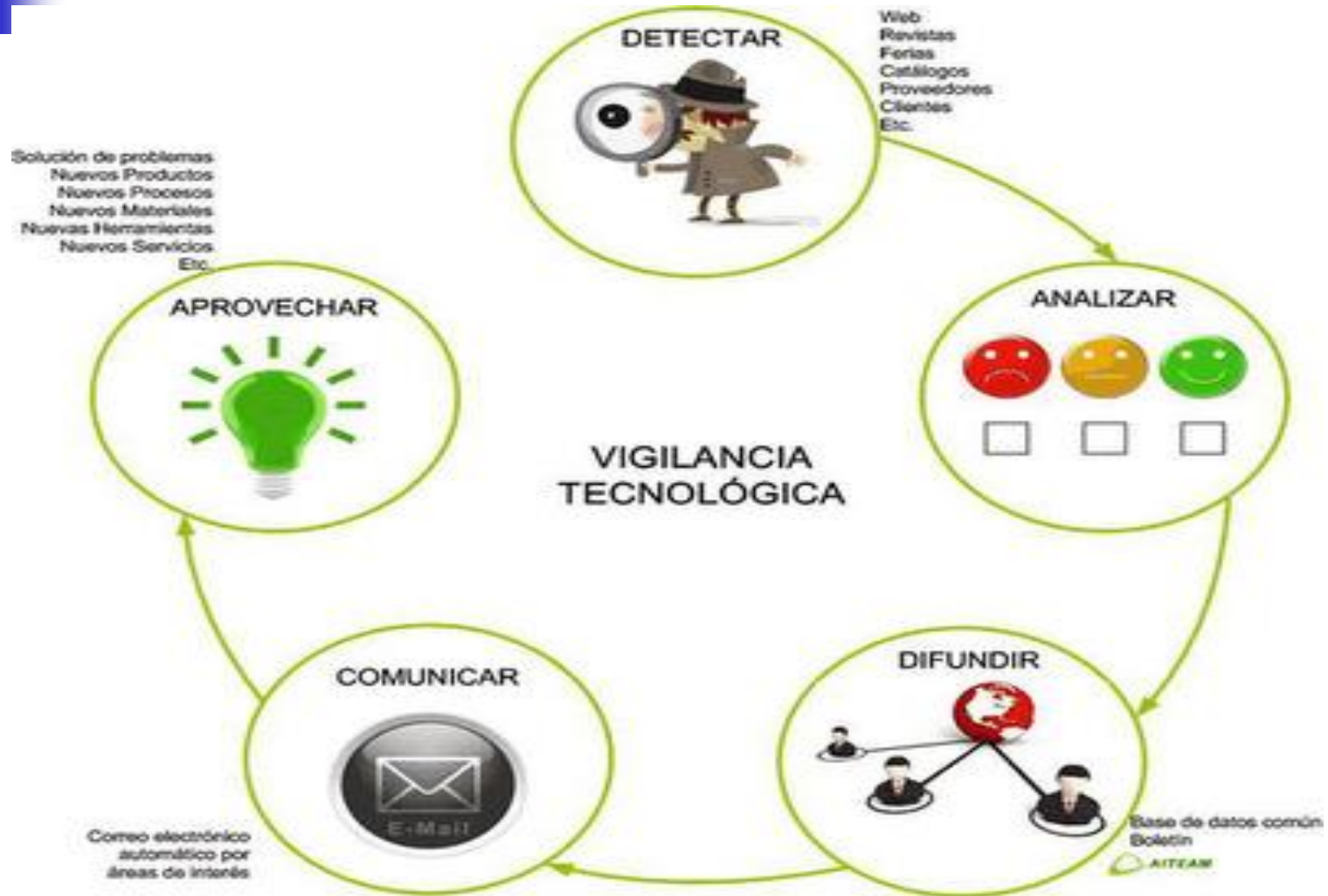


PLANEACION: Benchmarking

La búsqueda de las mejores prácticas entre competidores y no competidores que conduzcan desempeño superior. (postura geocéntrica)

- 4 pasos a seguir:
 - Formación de un equipo de planificación.
 - Recopilación de información de operaciones internas y externas.
 - Análisis de datos recopilados.
 - Reparación y puesta en práctica de un plan de acción.

PLANEACION: Vigilancia Tecnológica





PLANEACION: Actividades de Vigilancia Tecnológica

- **Observación y análisis de lo que sucede en el sector X.**
- **Análisis de fuentes de información especializadas:**
 - patentes,
 - comunicaciones a congresos,
 - artículos científicos,
 - documentos científicos y técnicos,
 - reseñas de nuevos productos,
 - informaciones de prensa general o especializada nacional e internacional,
 - bases de datos,
 - información sobre proveedores,
 - legislación,
 - información estadística,
 - normativas, etc.



PLANEACION: Vigilancia Tecnológica

¿Por qué practicar VT?

1. **Conocer el estado del arte en el campo técnico involucrado**
2. **Orientar la dirección de la investigación y desarrollo**
3. **Encontrar socios tecnológicos**
4. **Encontrar socios financieros**

Fuente: Dudelsack, 2001, p. 169

VIGILANCIA TECNOLÓGICA

¿Por qué practicar VT?

ANTICIPAR: Detección de nuevas tecnologías, maquinarias, mercados, etc., así como cambios en la tendencias de éstos. Alerta sobre los cambios o las amenazas que pueden provenir de las empresas de la competencia.

REDUCIR RIESGOS: Relacionado con la posibilidad de detectar amenazas, y es de mucha utilidad, el seguimiento de patentes, reglamentaciones, estudiar las posibilidades de alianzas y nuevas inversiones.

INNOVAR: Ayuda a decidir el programa de I+D y su estrategia, tanto para definir el enfoque técnico de los mismos como para reorientarlos de acuerdo con las nuevas tendencias.

COOPERAR

Ayuda a identificar adecuados socios para desarrollar un proyecto, y de esta manera, poder ahorrar inversiones.

Terminología I+D+i

UNE 166000:2006



Vigilancia tecnológica (VT) es un proceso organizado, selectivo y permanente de captar información del exterior y de la propia organización sobre ciencia y tecnología, seleccionarla, analizarla, difundirla y comunicarla, para convertirla en conocimiento con el fin de tomar decisiones con menor riesgo y poder anticiparse a los cambios.

Sistema de VT



Subsistema del SIG de la organización.

Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva



- Norma **UNE 166006:2011 Gestión de la I+D+i: Sistema de vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva**
- Herramienta para la formación y estructuración del proceso de escucha y observación del entorno hasta devenir en la implantación de un sistema permanente de Vigilancia Tecnológica (VT).
- La norma posee **compatibilidad con otros sistemas de gestión** tales como ISO 9001: Sistema de gestión de la calidad e ISO 14001: gestión ambiental.
- Parte de la obtención de datos y/o información para una adecuada toma de decisión, y finaliza en un proceso de obtención de conocimientos que termina en la **inteligencia competitiva**
- La **Vigilancia Tecnológica (VT)** genera un valor agregado.

VT

Tareas (captación y organización de la información)

Observación

Búsqueda

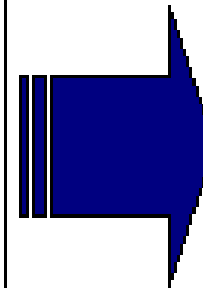
Detección

Recolección

Obtener información

Almacenamiento

Procesamiento de la información



**Datos en
bruto**

IC

Tareas (inteligencia)

Análisis y tratamiento

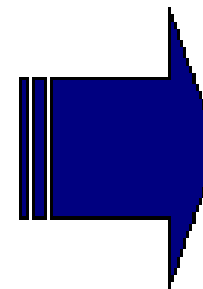
Síntesis

Difusión de la información

Comunicación a los directivos

Transferencia de conocimientos

Toma de decisiones



**Datos elaborados
valor añadido**



PLANEACION:

Herramientas y Técnicas

Técnicas para asignar recursos

- Elaboración de presupuestos:
 - Ingresos, egresos, capital, efectivo, utilidades
- Programación:
 - Gráfica de Gantt, de cargas, red PERT/CPM
- Investigación de operaciones:
 - Análisis de Punto de Equilibrio
 - Programación Lineal
 - Escenarios (simulación)

PLANEACION: Presupuestos

