
UNIVERSIDAD NACIONAL DE CAJAMARCA

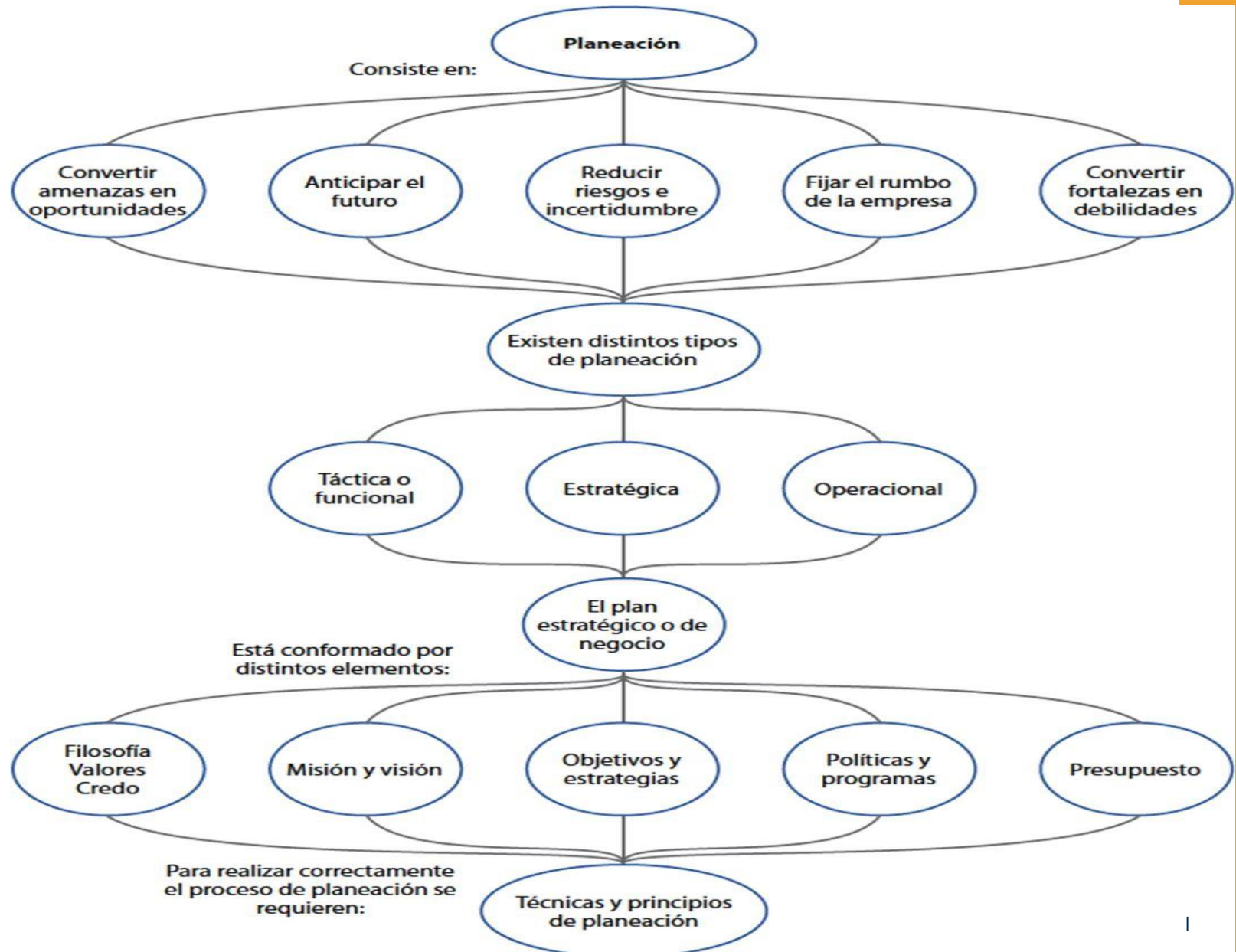
ORGANIZACIÓN Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Mg. Anelí Mostacero Díaz

PLANEACIÓN

Mapa conceptual



Palabras clave

Planeación, Plan, Misión, Visión, Filosofía, Políticas, Reglas, Estrategia, Objetivos, Presupuesto, Programa, FODA, Gantt



OBJETIVOS

Los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente a un tiempo específico.



ESTRATEGIAS

Las estrategias son alternativas o cursos de acción que muestran los medios y recursos que deben emplearse para lograr los objetivos.



POLÍTICAS

Guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales a observar en la toma de decisiones, acerca de situaciones y decisiones que se repiten.



PROGRAMAS

Documento en el que se plasman el tiempo requerido y la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos, así como los responsables de los mismos.



PRESUPUESTO

Documento en el que se determina por anticipado, en términos cuantitativos (monetarios y/o no monetarios), el origen y asignación de los recursos, para un periodo específico.

Técnicas cuantitativas



Técnicas cualitativas



Principio de planeación

PRINCIPIO

POSTULADO

1. Factibilidad.

Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

PRINCIPIO

POSTULADO

2. Objetividad.

Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos, al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.

Principio de planeación

PRINCIPIO

POSTULADO

3. Flexibilidad.

Deben considerarse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.

PRINCIPIO

POSTULADO

4. Cuantificación.

Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.

Principio de planeación

PRINCIPIO

POSTULADO

5. Unidad.

Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.

PRINCIPIO

POSTULADO

6. Del cambio de estrategias.

Siempre deben considerarse planes alternos, para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan a, plan b y plan c; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

Planeación

Principios

- Factibilidad
- Objetividad
- Flexibilidad
- Cuantificación
- Unidad
- Del cambio de estrategias

Técnicas cualitativas

- Tormenta de Ideas
- Círculos de calidad y equipos de mejora
- Delphi
- Grupos TGN

Técnicas cuantitativas

- Investigación de operaciones
- Redes CPM y CERT
- Árboles de decisión y estudios de factibilidad
- Simulación
- Las Siete Herramientas Básicas de Ishikawa
- FODA
- Gráfica de Gantt

Técnicas de planeación aplicables a todas las etapas del proceso administrativo

Técnicas cuantitativas

Generales	Finanzas	Mercadotecnia	Producción	Recursos humanos
Investigación de mercados	Estados financieros y estados de costos	Pronósticos y tendencias	Tiempos y movimientos Ingeniería del trabajo	Pronósticos e Inventarios de recursos humanos
Redes CPM y PERT	Presupuestos			
Árboles de decisión	Estados proforma	Presupuestos	Justo a tiempo	Valuación de puestos
Estudios de factibilidad	Razones financieras		Ingeniería económica	
Simulación	Estados de origen y aplicación de recursos	Ecuación de utilidades y ventas	Programación lineal Investigación de operaciones	Encuesta regional de salarios
Las siete herramientas de Ishikawa	Punto de equilibrio			
Análisis del entorno				
Gráfica de Gantt				
Modelos matemáticos				
Software	Software	Software	Software	Software

Técnicas cualitativas

Generales

Círculos de
calidad y equipos
de mejora

Tormenta de
ideas

Delphi

Grupos TGN

Finanzas

En general sólo
se utilizan técnicas
cuantitativas por la
naturaleza misma
de las finanzas

Mercadotecnia

Focus group
Entrevista
Encuesta

Mezcla de
mercadotecnia

Sistema de
Información de
Mercadotecnia
(SIM)

Investigación de
mercados

Producción

Distribución de
planta

Tablero de
control

Diagrama de
proceso

Diagrama de hilos

Diagrama de flujo
de operaciones

Diagrama
binominal

Diagrama
recorrido

Simplificación del
trabajo

Recursos humanos

Evaluación del
desempeño

Análisis de
puesto

Encuesta de
actitud,
de opiniones
y de clima

Entrevistas

Gráfica de Gantt

Programa de reingeniería de procesos												Fecha		
No.	Actividad	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Responsable
1	Sensibilización													MCO
2	Diseño de plan de trabajo													HJL
3	Junta de líderes de proyecto													PVM
4	Revisión de procesos actuales													MFG
5	Diagnóstico de procesos													ERA
6	Rediseño de proceso													PSV
7	Ajustes y preimplantación													FJL
8	Implantación													FHM

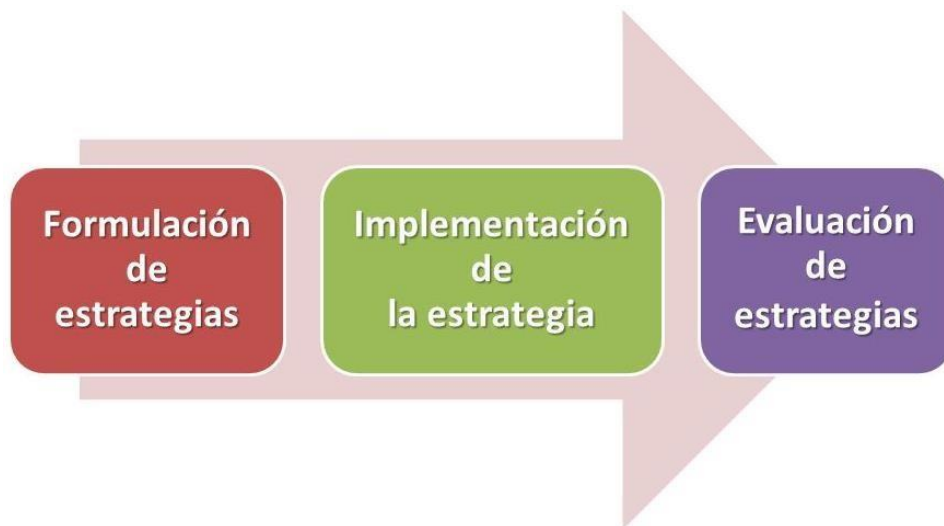
Principio de planeación

Principio	Postulado
1. Factibilidad	Los planes deben ser posibles; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que no se puedan lograr. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.
2. Objetividad	Es indispensable utilizar datos objetivos tales como estadísticas, estudios de mercado, estudios de factibilidad, cálculos probabilísticos, modelos matemáticos y datos numéricos al elaborar planes para reducir al mínimo los riesgos.
3. Flexibilidad	Deben establecerse márgenes de holgura que consideren los imprevistos en todos los planes.
4. Cuantificación	Tanto el plan estratégico como los planes tácticos y operativos deben explicitarse en términos numéricos y cifras exactas. Es común que las empresas establezcan objetivos de manera general sin establecer números y cantidades de tiempo, lo que convierte los planes en un conjunto de buenas intenciones.
5. Unidad	Los planes tácticos y operativos deben subordinarse al plan estratégico y dirigirse al logro de la misión y visión organizacional. Debe existir congruencia y consistencia en todos los planes.
6. Del cambio de estrategias	Siempre deben considerarse planes alternos para un escenario optimista, otro realista y un pesimista. Comúnmente se conoce a esto como plan A, plan B y plan C; de tal forma que se afronten posibles cambios en el entorno.

Administración Estratégica

Es el arte y la ciencia de **formular, implementar y evaluar** decisiones multidisciplinarias que permiten a una empresa alcanzar sus objetivos.

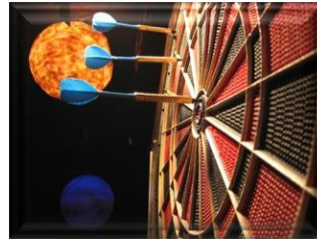
La finalidad de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana.



Esquema de la Administración



**Visión
(Futuro)**



Objetivos

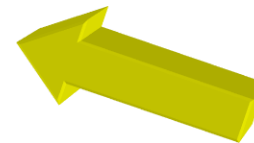
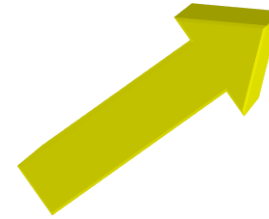
Resultados



Metas



Indicadores



**Misión
(Hoy)**

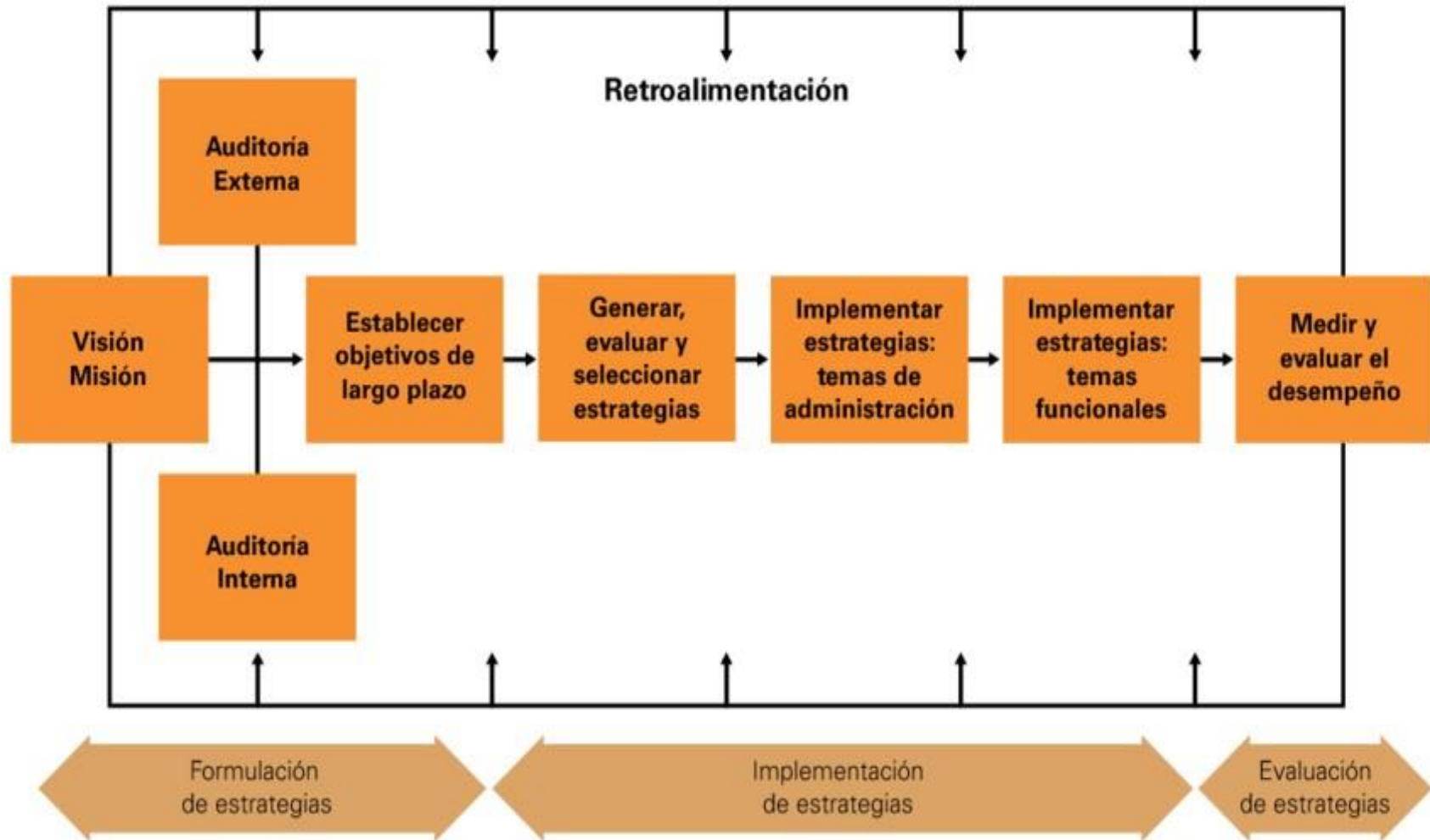
+	-
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

FODA



Estrategias

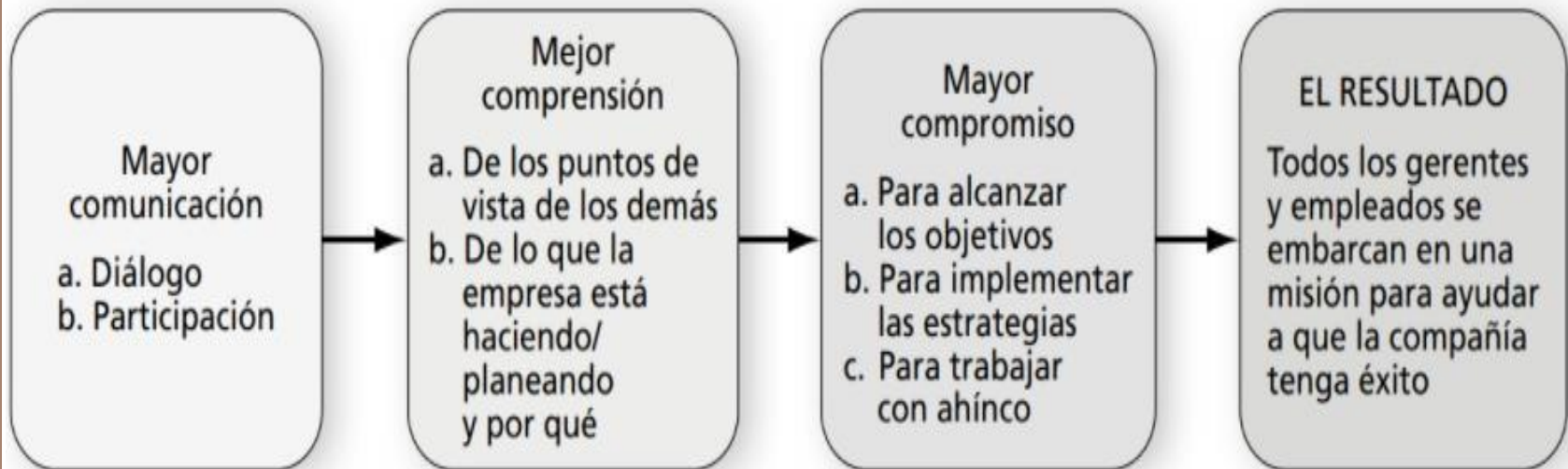
Modelo del Proceso de la Administración Estratégica



David (2017)

Beneficios de la Administración Estratégica

- ✓ Ayudar a las empresas a formular mejores estrategias a través del uso de un enfoque más sistemático, lógico y racional para la **toma de decisiones**.
- ✓ Permite a una organización ser más proactiva.

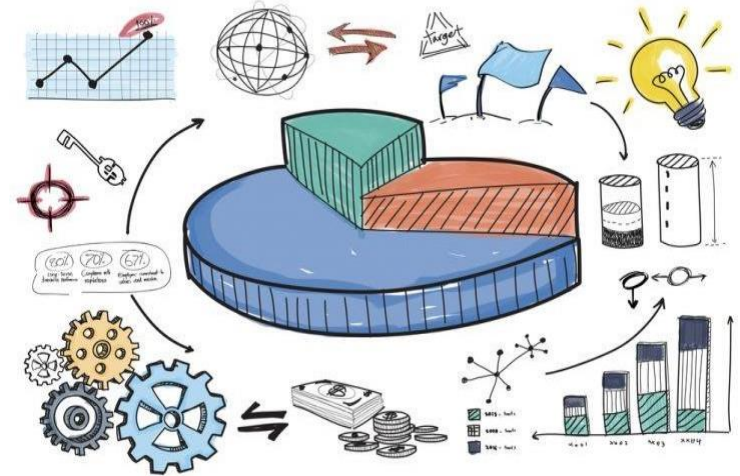


Planeación

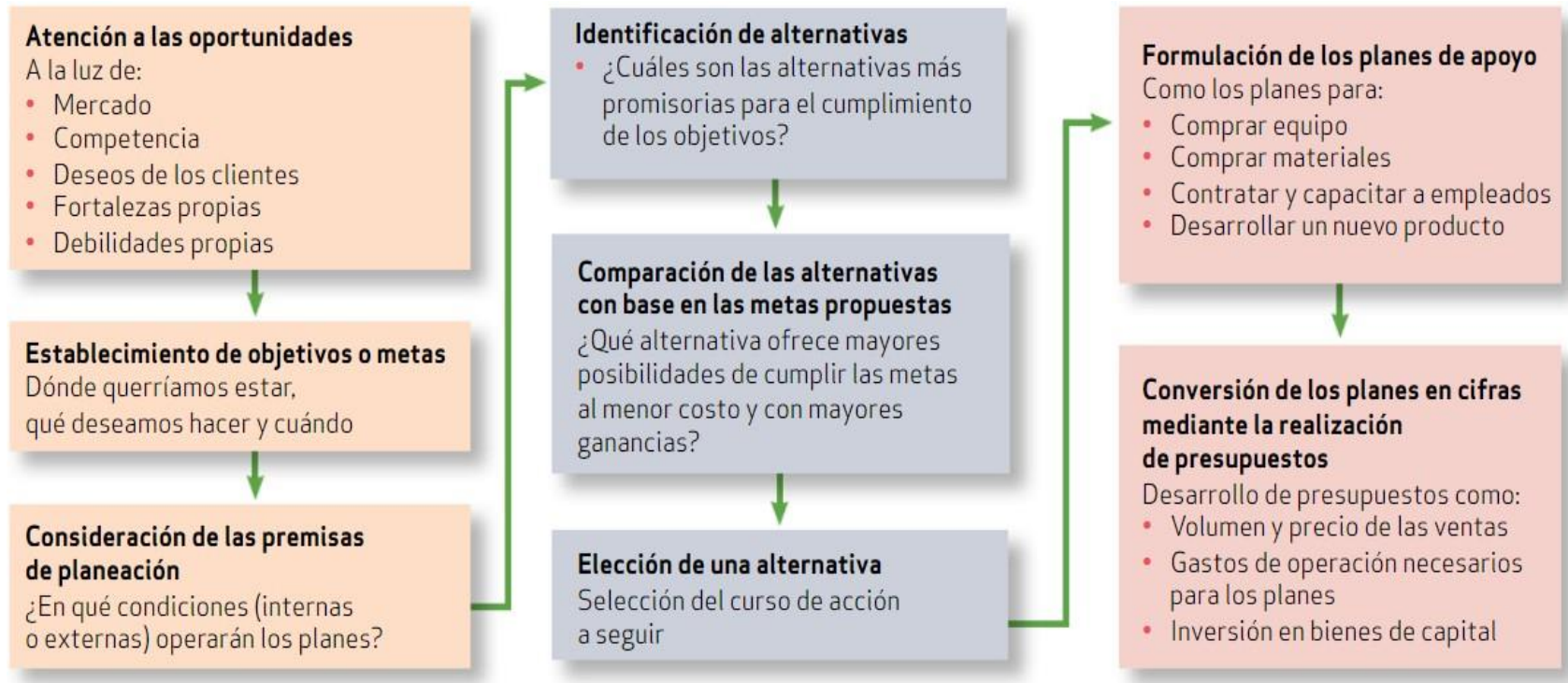
Selección de misiones y objetivos, así como de las acciones para lograrlos; lo anterior requiere tomar decisiones, es decir, elegir una acción entre varias alternativas.

Tipos de Planes

1. *Misiones o propósitos*
2. *Objetivos o metas*
3. *Estrategias*
4. *Políticas*
5. *Procedimientos*
6. *Reglas*
7. *Programas*
8. *Presupuestos*



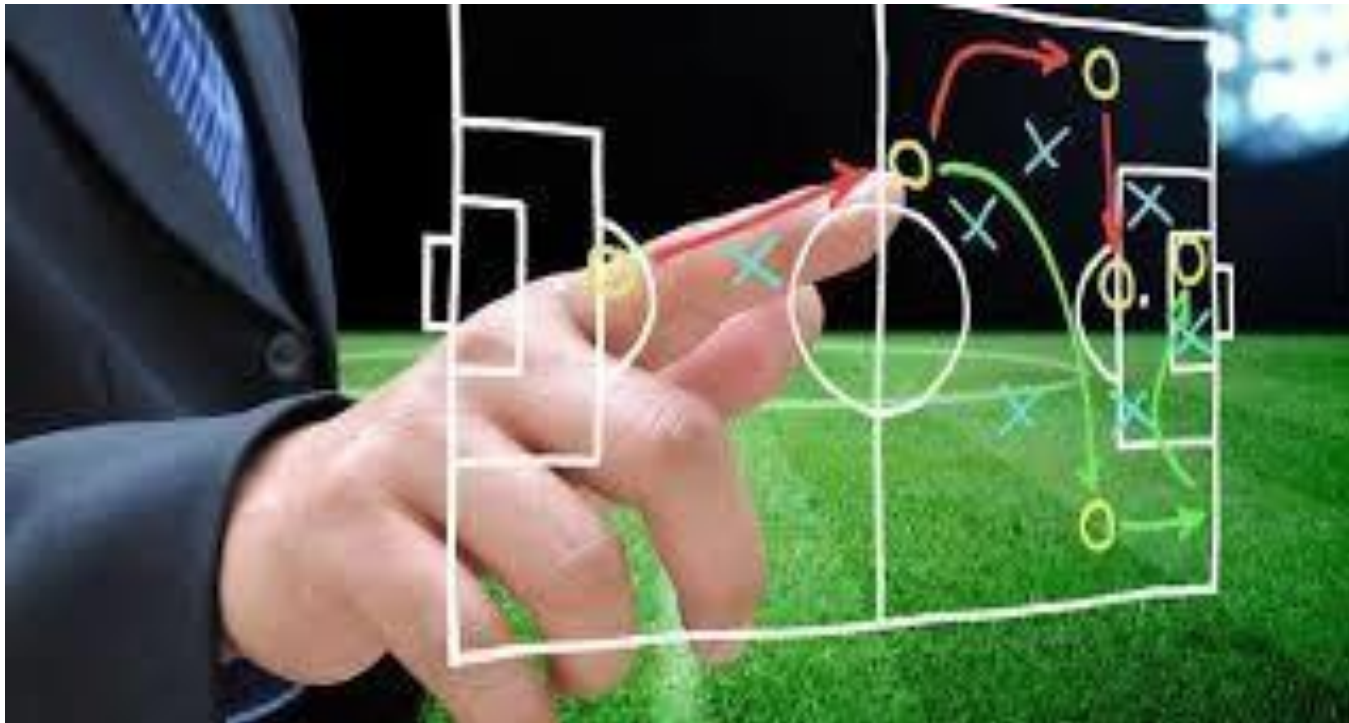
Pasos de la Planeación



¿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?, ¿cómo se financiará la expansión?, ¿cuáles son las tendencias a largo plazo.

Plan Estratégico

Es básicamente el plan de juego de una empresa. Así como un equipo de futbol necesita un buen plan de juego para poder triunfar, una empresa debe contar con un buen plan estratégico para competir con éxito.



Visión y Misión de la Empresa

Cada organización tiene un propósito y una razón de ser únicos. Esta singularidad debe verse reflejada en las declaraciones de visión y misión.

Desarrollar una visión y una misión empresariales claras es la “principal responsabilidad de los estrategas” (Drucker).



“¿Qué queremos llegar a ser?”

Aquello que la empresa busca alcanzar en el largo plazo.



“¿Cuál es nuestro negocio?”

Es la “razón de ser” de una organización.

Es la expresión perdurable del propósito que distingue a una organización de otras similares. Una declaración de misión clara es esencial para establecer los objetivos y formular estrategias efectivas.



Misión

Misión

“Organizar la información del mundo y hacerla accesible y útil para todos”

Visión

ser el motor de búsqueda más importante del mundo



Misión

Inspira y nutre el espíritu humano: Una persona, una taza de café y una comunidad a la vez.

Visión

Ser el restaurante de café de especialidad, té y pasteles mejor conocido del mundo, que ofrezca un servicio sincero al cliente, una atmósfera acogedora y una calidad incomparable.

Beneficios de contar con una Visión y Misión claras

- 1. Lograr una claridad de propósito entre todos los directivos y empleados.*
- 2. Sentar las bases para todas las demás actividades de planeación estratégica*
- 3. Dar dirección.*
- 4. Proporcionar un punto focal compartido por todos los accionistas de la empresa.*
- 5. Resolver puntos de vista divergentes entre los directivos.*
- 6. Fomentar la sensación de expectativas compartidas entre directivos y empleados.*
- 7. Proyectar el sentimiento de valía y determinación entre todos los accionistas.*
- 8. Proyectar la idea de una empresa organizada y motivada, merecedora de apoyo.*
- 9. Alcanzar un desempeño organizacional superior.*
- 10. Lograr sinergia entre directivos y empleados.*



Características de una declaración de Misión

1. Tiene un alcance amplio; no incluye montos monetarios, números, porcentajes, razones u objetivos.
2. Su extensión es de menos de 150 palabras.
3. Es inspiradora.
4. Identifica la **utilidad** de los productos de una empresa.
5. Comunica la responsabilidad social de la empresa.
6. Comunica la responsabilidad ambiental de la empresa.
7. Toma en cuenta nueve componentes: **clientes**, productos o servicios, mercados, tecnología, preocupación por la supervivencia/el crecimiento/la rentabilidad, filosofía, autodefinición (ventaja competitiva), preocupación por la imagen pública, preocupación por los empleados.
8. Es conciliatoria.
9. Es perdurable.



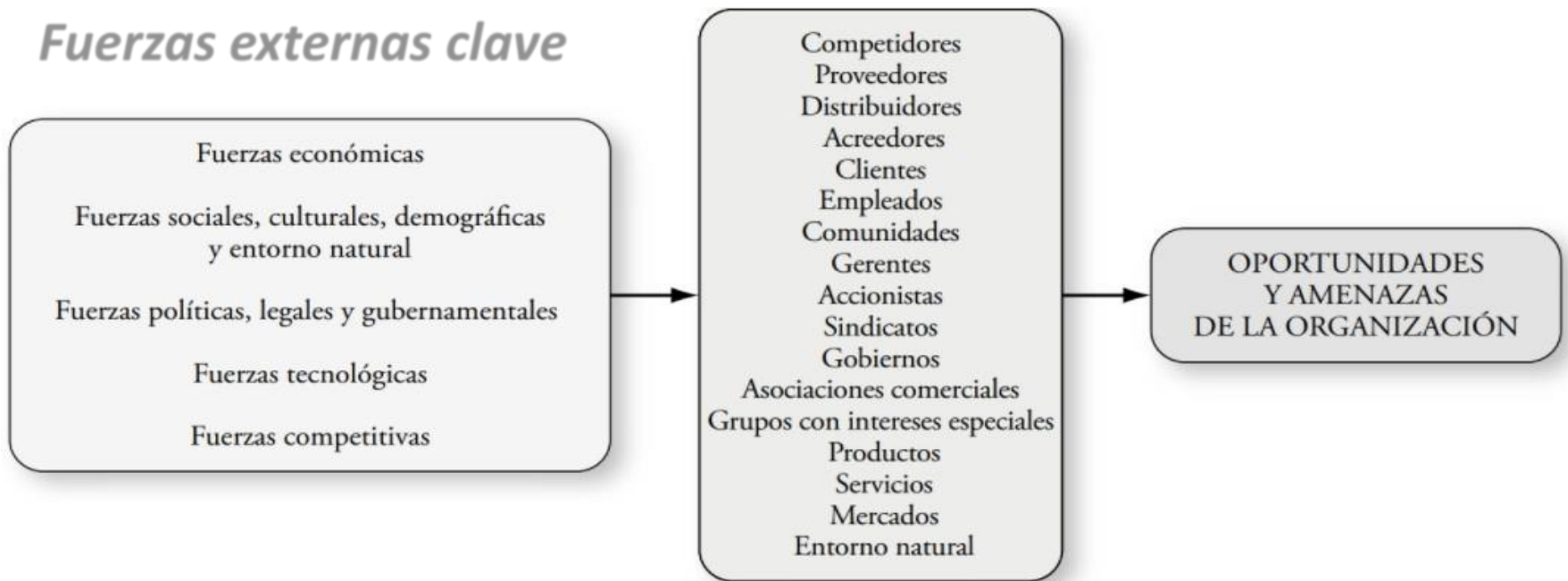
No ofrezcas cosas
Ofrece utilidad al cliente

3. Evaluación Externa

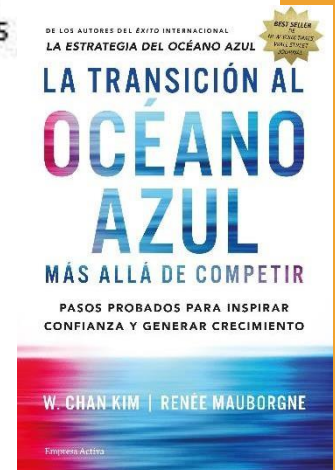
Conocida también como **auditoría externa, análisis del entorno o análisis de la industria**. Se concentra en identificar y evaluar las tendencias y los eventos que rebasan el control de una empresa.

Las auditorías externas revelan las **oportunidades y amenazas** clave a las que la empresa se enfrenta, lo que permite a los gerentes formular estrategias para aprovechar esas oportunidades y evitar o reducir el impacto de las amenazas.

Fuerzas externas clave



Modelo de las 5 fuerzas de Porter



Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Permite que los estrategas resuman y evalúen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, gubernamental, legal, tecnológica y competitiva.

Factores externos clave	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Oportunidades			
1. Se están desarrollando dos nuevos vecindarios a menos de 5 kilómetros.	0.09	1	0.09
2. La universidad local se está expandiendo 6% anualmente.	0.08	4	0.32
3. El competidor más importante en la ciudad dejó de operar recientemente.	0.08	3	0.24
4. La demanda para asistir a los cines está creciendo 10%	0.07	2	0.14
5. El ingreso disponible entre los ciudadanos creció 5% el año anterior.	0.06	3	0.18
6. La población de Rowan County está aumentando 8% anualmente.	0.05	3	0.15
7. La tasa de desempleo en la localidad disminuyó a 3.1%	0.03	2	0.06
Amenazas			
8. La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas de alimentos, bebidas y golosinas.	0.12	4	0.48
9. La demanda de películas en línea y DVD está creciendo 10% anualmente.	0.06	2	0.12
10. La propiedad comercial adyacente a los cines está en venta.	0.06	3	0.18
11. La universidad local está instalando una sala de cine en su campus.	0.04	3	0.12
12. El impuesto predial municipal y estatal aumentará 25%	0.08	2	0.16
13. Los grupos religiosos locales se oponen a que se proyecten películas para adultos.	0.04	3	0.12
14. El alquiler de películas en Redbox aumentó 12%	0.08	2	0.16
15. El alquiler de películas por Time Warner aumentó 15% en el último trimestre.	0.06	1	0.06
TOTAL	1.00		2.58

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Identifica los principales competidores de la empresa, junto con sus fortalezas y debilidades particulares en relación con la posición estratégica de una firma específica. Sin embargo, los factores críticos de éxito en una MPC comprenden tanto cuestiones internas como externas; por consiguiente, las calificaciones se refieren a las fortalezas y debilidades.

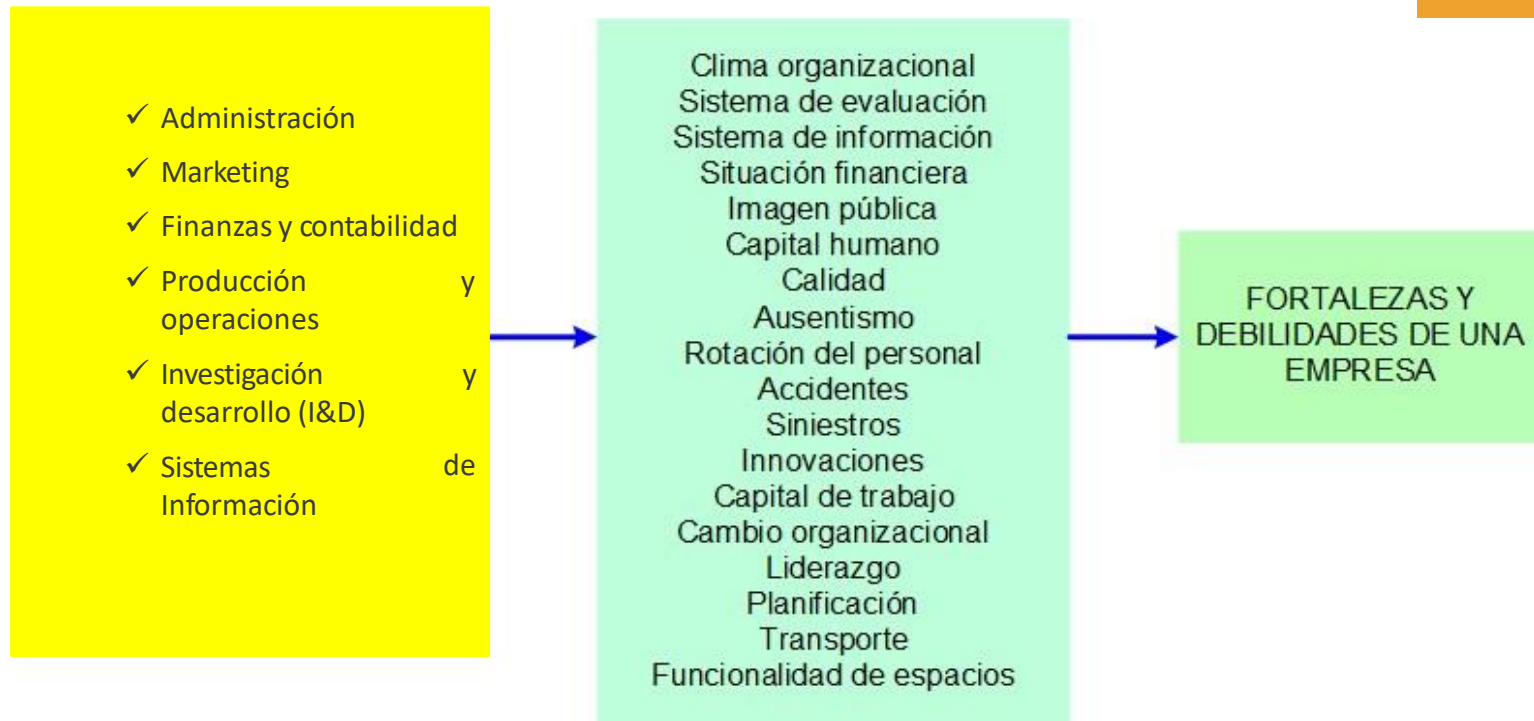
Factores críticos del éxito	Ponderación	Compañía 1		Compañía 2		Compañía 3	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0.20	1	0.20	4	0.80	3	0.60
Calidad del producto	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Competitividad de precios	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10
Administración	0.10	4	0.40	3	0.20	1	0.10
Posición financiera	0.15	4	0.60	2	0.30	3	0.45
Lealtad del cliente	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20
Expansión global	0.20	4	0.80	1	0.20	2	0.40
Participación de mercado	<u>0.05</u>	1	<u>0.05</u>	4	<u>0.20</u>	3	<u>0.15</u>
Total	1.00		3.15		2.50		2.20

Nota: Los valores de calificaciones son los siguientes: 1 = mayor debilidad, 2 = menor debilidad, 3 = menor fortaleza, 4 = mayor fortaleza. Como se indica por la puntuación ponderada total de 2.20, la Compañía 3 es la más débil en general. Se incluyen sólo 8 factores críticos para el éxito con fines de simplicidad; no obstante, en realidad son muy pocos.

4. Evaluación Interna

Se concentra en identificar y evaluar las **fortalezas y debilidades** de una empresa en sus **áreas funcionales**.

Fuerzas internas clave



Gerencia

Las funciones de la gerencia se dividen en cuatro actividades básicas: **planeación, organización, dirección y control**. Es importante evaluar dichas actividades en la planeación estratégica, ya que una organización siempre debe aprovechar sus fortalezas y mejorar sus debilidades en estas áreas.



Marketing

Proceso de definir, anticipar, crear y satisfacer las necesidades y deseos de productos y servicios de los **clientes**. Existen siete funciones de marketing básicas:

1. *Análisis de los clientes*
2. *Venta de productos y servicios*
3. *Planeación de productos y servicios*
4. *Fijación de precios*
5. *Distribución*
6. *Investigación de mercados*
7. *Análisis costo-beneficio.*



Finanzas y Contabilidad

La condición financiera suele considerarse como la mejor medida de la posición competitiva y del atractivo general de una empresa para los inversionistas.

El análisis de las ***razones financieras*** es el método más utilizado para determinar las fortalezas y debilidades financieras de una organización en las áreas de inversión, financiamiento y dividendos.

- 1. Liquidez*
- 2. Apalancamiento*
- 3. Actividad*
- 4. Rentabilidad*
- 5. Crecimiento*

