

UNIVERSIDAD CATÓLICA LOS ANGELES DE CHIMBOTE
FACULTAD DE CIENCIAS CONTABLES FINANCIERAS Y ADMINISTRATIVAS

ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN



PLANEAMIENTO OPERATIVO

MBA. FELIPE LLENQUE TUME

felipellen2002@yahoo.com

2013

[Escriba la dirección de la compañía]

PRESENTACIÓN

Conocer el futuro siempre ha sido la preocupación del ser humano. En ese sentido, desde que tiene uso de razón, ha utilizado diferentes mecanismos por identificar su porvenir. Asimismo, las organizaciones, emplean diferentes herramientas de gestión que le permitan conocer cuál sería su futuro. Tal es así, que una de las herramientas de gestión, adecuadas para identificar su futuro, es el Plan Estratégico. En él, se describen todas las acciones que se pretenden alcanzar, señalando la visión, misión objetivos estratégicos, etc. Previamente habiendo elaborado su respectivo diagnóstico, se fijan acciones del futuro. Sin embargo, todas aquellas acciones planificadas, no tendrían ningún resultado, si no se ponen en práctica y, es ahí donde se hace necesaria otra herramienta de gestión: El PLAN OPERATIVO.

El plan operativo es el documento de gestión, el planeamiento operativo es la acción de poner en práctica lo expresado en dicho documento. Como se señala en una definición: *El plan operativo es un documento oficial en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental...) o un fragmento del mismo (departamento, sección, delegación, oficina...) enumeran los objetivos y las directrices que deben cumplir en el corto plazo. Por ello, un plan operativo se establece generalmente con una duración efectiva de un año, lo que hace que también sea conocido como plan operativo anual o POA.* (Wikipedia)

En el presente documento, se describen todas las clases que desarrollaremos en el presente semestre académico, relacionados con la asignatura. Está dividido en dos grandes secciones, que tienen relación con el SPA (Sílabo-Plan de aprendizaje), a saber: Marco teórico del planeamiento operativo y el Plan Operativo y la acción empresarial.

En la primera unidad, analizaremos algunos conceptos básicos fundamentales que se utilizan en el Plan Operativo de una organización, como por ejemplo: Objetivos, programas, procedimientos, políticas, estrategias operativas y presupuestos. Así mismo, analizaremos la importancia que tiene para el gerente, enfocar el plan operativo dentro del Proceso Administrativo y relacionarlo con los diferentes roles que desempeña en una organización.

En la segunda unidad, nos enfocaremos a analizar el Plan Operativo dentro de una organización. Previamente a ello, se tocarán temas relacionados con el diagnóstico empresarial para poder comprender la magnitud del plan operativo.

Espero que esta guía, les permita conocer, analizar y comprender la importancia que tiene el Plan Operativo en una organización.

INDICE

I UNIDAD: "MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO OPERATIVO"

Presentación.....	1
Sesión N° 1: El Plan Operativo y el enfoque del Proceso Administrativo.....	3
Funciones Administrativas.....	3
La Función de Planeación.....	3
Cómo poner los planes en acción.....	8
Sesión N° 2: El plan operativo y su relación con el plan estratégico.....	12
Etapas de la planeación.....	12
Diferencia entre los planes estratégicos y operativos.....	14
Concepto de planeamiento operativo.....	14
Sesión N° 3: Roles de gerente y su relación con los Niveles Organizacionales en la empresa.....	18
Roles del gerente, directivo o administrador.....	20
Actividades del Administrador según el Nivel Organizacional.....	20
Sesión N° 4: ¿Por qué fijar unos objetivos?.....	31
Las tres funciones del objetivo.....	32
Formular el objetivo: un método práctico.....	37
Lectura N° 05: Política Empresarial.....	40
Semana N° 5: Aspectos que debe contemplar un programa.....	46
Cómo se elabora un procedimiento.....	50
Sesión N° 6: Estrategias operativas: Estrategias para definir oportunidades.....	53
Sesión N° 7: Plan Operativo Anual (POA).....	60
Evaluación de la unidad:	63

II UNIDAD: "EL PLAN OPERATIVO Y LA ACCION EMPRESARIAL"

Sesión N° 8: Análisis interno de la empresa.....	64
Sesión N°9: Análisis del Entorno Externo.....	72
Sesión N° 10: Análisis FODA.....	80
La Matriz Foda.....	81
Sesión N° 11 y 12: Diagnóstico Empresarial.....	84
Sesión N° 13: ¿Qué es un Plan operativo?.....	95
Sesión N°14: Planes operativos en la empresa.....	96
Sesión 15: Elaboración del Plan Operativo.....	102
Evaluación de la unidad:	115
Bibliografía.....	116
Anexo:.....	117

I UNIDAD: “MARCO TEÓRICO DEL PLANEAMIENTO EMPRESARIAL”

Sesión N° 1: Introducción al tema

1.1 El Plan Operativo y el enfoque del Proceso Administrativo

1.1.1 Las Funciones Administrativas

Las cuatro funciones administrativas se pueden resumir así:

- a. **La planeación**, para determinar los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse;
- b. **La organización**, para distribuir el trabajo entre el grupo y para establecer y reconocer la autoridad necesaria;
- c. **La dirección** de los miembros del grupo, para que lleven a cabo las tareas con entusiasmo.
- d. **El control** de las actividades, para ajustarlas a los planes.

En la práctica, estas cuatro funciones están **entrelazadas e interrelacionadas**, y normalmente no se llevan a cabo en una secuencia particular. En el establecimiento de una nueva empresa, probablemente el orden de las funciones sea el expuesto arriba, pero en una organización ya establecida, dicho orden puede variar, por ejemplo, un administrador puede dirigir y después planear.

En general, el énfasis se pone más en determinadas funciones que en otras, dependiendo de la situación en particular. Así mismo, unas funciones deben ejecutarse antes que otras. La dirección requiere, por ejemplo, que las personas lleven a cabo las actividades señaladas en concordancia con las contribuciones esperadas de cada miembro del grupo para alcanzar un objetivo determinado. En la misma forma, no se puede ejercer el control en el vacío; debe haber una planeación previa para conducirla operativamente.

Las funciones fundamentales de planeación, organización, dirección y control **son esenciales para la administración de las empresas** y las ejercen los administradores, independientemente del nivel que ocupen y sea cual fuere el tipo de empresa o actividad principal.

Aunque todos los administradores ejercen las funciones administrativas, **el tiempo que le dedican a cada una de ellas** puede variar ampliamente entre los **diferentes niveles** de una organización o, incluso, entre varios tipos de empresa. Así, por ejemplo, los administradores de la alta gerencia se dedican más a la planeación y a la organización que los de los niveles inferiores. En cambio, los administradores de primer nivel se dedican más a la dirección y al control.

Así mismo, la cultura organizacional influye en la forma como se llevan a cabo las funciones administrativas.

Sin embargo, se mantiene el hecho de que, como administradores, **todos obtienen resultados al establecer un ambiente o clima propicio para lograr un esfuerzo eficaz del grupo.**

1.1.2. La Función de Planeacion

1.1.2.1 Definición de Planeacion

Sin importar si planeamos un viaje, unas vacaciones, una fiesta, la producción de una planta o el desarrollo futuro de la empresa, **la planeación es el proceso básico de que nos servimos para definir sistemáticamente los objetivos por alcanzar y determinar la manera de conseguirlos.**

La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números, necesarios para su realización.

Gotz ha dicho que planear es “**hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido**”. Equivale a trazar los planos para fijar dentro de ellos nuestra futura acción.

En general, la planeación está orientada hacia el futuro. **La planeación debe preparar decisiones y acciones futuras.** Se planifica cuando se piensa con anticipación, cuando los objetivos no se fijan arbitrariamente y la ejecución de las tareas no se abandona a la casualidad.

En relación con la empresa, **la necesidad de planificar existe en todos los niveles.** Para que cualquier directivo pueda organizar, dirigir y controlar o conducir operativamente la ejecución de las tareas de su sector, antes debe elaborar planes que den dirección y propósito, que decidan **qué debe hacerse, cómo ha de hacerse y quién lo hará.**

Aunque en todos los niveles de la empresa existe la **necesidad de planificar**, en realidad, **es mucho mayor en los niveles superiores**, en los cuales la planeación puede ejercer una gran influencia en el éxito de la organización. Los directivos de alto nivel por lo general dedican la mayor parte del tiempo de planeación del futuro distante y a las estrategias de toda la organización. Los niveles más bajos planean sobre todo las tareas de su sector, con un horizonte de tiempo reducido.

A medida que se baja de nivel, crece la afinación o el detalle de los planes, reduciéndose cada vez más la inseguridad o riesgo de la planeación.

Solamente con una planificación detallada se pueden realizar y controlar o conducir operativamente las tareas en forma ordenada. Al planear, se fijan tanto los objetivos como los datos teóricos necesarios para la ejecución de las tareas. Dichos datos teóricos sirven, al mismo tiempo, como criterios para el control. Los resultados de la planeación, los objetivos y los datos teóricos se agrupan formando planes, por ejemplo, para determinados sectores de la empresa.

Ejemplos de tales planes son: planes de venta, planes de producción, planes de personal, planes de trabajo, etc. El plan de producción contiene, por ejemplo, los objetivos y los datos teóricos sobre la fabricación de productos, así como ciertos plazos. Sólo con estas informaciones se puede verificar, durante la fabricación, si se están realizando o no, y en qué medida, las tareas previstas en la planificación.

Cuanto más cuidadosa, sistemática y detallada sea la planeación en la empresa:

- Tanto mejor se podrán **coordinar los objetivos y tareas** de las diversas secciones de la empresa,
- Y tanto se podrá **verificar y asegurar la ejecución de las tareas** destinadas a alcanzar los objetivos propuestos.

1.1.2.2 Plazos de la Planeación

El plazo de la planeación es el período de tiempo para el cual ha de tener vigencia la planeación. Con referencia a la empresa se habla de planear a largo, mediano y corto plazo. Estas planificaciones se diferencian en lo referente

- Al tiempo de validez de la planeación
- Al contenido y meticulosidad de la misma
- Y a la confiabilidad de los datos en que se ha basado.

I. Planificación a largo plazo

Generalmente abarca un **largo período, por ejemplo de 3 a 5 años.** Esta planeación define el desarrollo futuro de la empresa. Por ello, esta planeación también se le conoce como **planeación de objetivos o plan general.** La planeación a largo plazo establece la línea general de todas las medidas por tomar en la empresa.

Ejemplos:

Planeación de construcción, planeación de desarrollo de nuevos productos, planeación de expansión de la empresa.

II. Planeación a mediano plazo

Abarca generalmente un **período de 1 a 3 años aproximadamente**. Contiene la concretización de la planeación a largo plazo, por ejemplo, la forma detallada para cada sección de la empresa o para determinados proyectos.

Ejemplos:

Planificación de inversiones, planificación de recursos financiero, planeación del programa de producción planeación de adquisiciones.

III. Planeación a corto plazo

Abarca generalmente un **período de 3 meses a un año aproximadamente**. Precede directamente la realización de tareas específicas de la empresa y tiene, por consiguiente, la tarea de proporcionar los datos teóricos correspondientes para la conducción operativa de la ejecución de las operaciones, por ejemplo, para controlar la producción.

Ejemplos:

La planeación de adquisiciones para el trimestre siguiente, el cálculo previo de los costos de un lote de producción (planificación de costos), la elaboración de planes de trabajo para un producto determinado.

1.1.2.3 Importancia, Principios y Dimensión de los Planes

a. Importancia

La planeación es importante porque:

- Permite la eficiencia que es obra de orden, y evita la imprecisión o el caos.
- Si administrar es “hacer a través de otros”, necesitamos hacer primero los planes sobre la forma como esa acción habrá de coordinarse.
- El objetivo sería infecundo, si los planes no lo detallaran, para que pueda ser realizado íntegra y eficazmente.
- Todo plan tiende a ser económico, desgraciadamente, no siempre lo parece, porque todo plan consume tiempo que por lo distante de realización, puede ser innecesario e infecundo.

- Todo control es indispensable sino se comparar con un plan previo. Sin planes, se trabajará a ciegas.

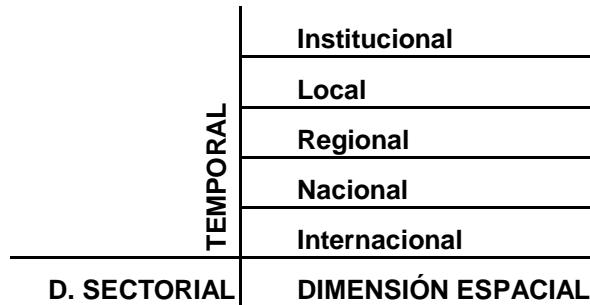
b. Principios.

“Principio de la Precisión”. Los planes no deben hacerse con afirmaciones vagas y genéricas, sino con la mayor precisión posible, porque van a regir acciones concretas.

“Principio de la Flexibilidad”. Dentro de la precisión establecida en el principio anterior – todo plan debe dejar margen para los cambios que surjan en éste, ya en razón de la parte imprevisible, ya de las circunstancias que hayan variado después de la previsión.

“Principio de la Unidad”: los planes deben ser de tal naturaleza, que pueda decirse que existe uno solo para cada función; y todos los que se aplican en la empresa deben estar, de tal modo coordinados e integrados, que en realidad pueda decirse que existe un solo plan general.

c. Dimensión de Los planes



- **Dimensión Temporal:** está dada en función al tiempo aquí se encuentra los planes a corto plazo (1 a 2 años), mediano plazo (2 a 5 años) y largo plazo (6 años a más).
 - I. **Dimensión Espacial:** Institucional, local, regional, nacional e internacional.
 - **Dimensión Sectorial:** Formado por los diferentes sectores productivos: comercial, agrícola, educativo, pesquero, etc.

Ejemplo: La empresa de Servicios de Jardinería “Mundo Verde” SAC, afincada en la ciudad de Chimbote, extenderá su mercado hacia el norte del país para el año 2013 abriendo dos sucursales, en las ciudades de Chiclayo y Piura.

Dimensión Temporal: Corto Plazo

Dimensión Espacial: Nacional

Dimensión Sectorial: Servicios Agrícolas.

Ejercicio:

Indique dos ejemplos de planes en la que se especifiquen las dimensiones: Temporal, espacial y sectorial.

1.1.3. Cómo poner los planes en acción

Lección 1:

Con frecuencia el método aplicado al planeamiento es el de formular las preguntas, cuyas respuestas sugieren no solo el material a incluir en el plan, sino áreas para ampliar estudios y hacer del plan algo completo. Se han elaborado muchas listas diferentes de preguntas para ayudar al planificador, pero todas ellas giran alrededor de las clásicas “¿Por qué? ¿Qué? ¿Dónde? ¿Cuándo? ¿Quién? Y ¿Cómo? He aquí la secuencia obligada que ha de seguirse:

1. **¿Por qué** debe hacerse? Esta pregunta pone de relieve la verdadera necesidad del trabajo y sus puntos esenciales.
2. **¿Qué** se necesita? Las respuestas a este interrogante revelan los tipos y magnitudes de las actividades necesarias, así como los requisitos en materia de máquinas y equipos.
3. **¿Dónde** tendrá lugar? Esto destaca las consideraciones de espacio. En una oficina, en el campo, en una sucursal - ¿en qué lugar debe efectuarse la tarea?
4. **¿Cuándo** se realizará? Esto destaca las consideraciones de tiempo. ¿Cuándo comenzará cada parte de la tarea y cuándo terminará? Las respuestas características se inclinan, unas por establecer un horario y otras por la simultaneidad de las operaciones.
5. **¿Quién** lo hará? Esta pregunta está destinada a poner de manifiesto la clase y disponibilidad de la capacidad y experiencia necesarias para realizar la tarea planificada en forma satisfactoria.
6. **¿Cómo** se hará? Esta pregunta centra la atención en la manera propuesta para realizar el trabajo. En realidad, sirve como verificación de todo el plan y como prueba de la minuciosidad con que se hayan contestado las cinco primeras preguntas.

Indique si cada uno de los siguientes enunciados es verdadero o falso escribiendo “V” o “F” en el espacio en blanco.

- I. -----. Al utilizar la lista de control la pregunta para el planificador, la primera a contestar será: “¿Por qué debe hacerse?”
- II. -----. La respuesta a la pregunta “¿Qué se necesita?” indica los factores de producción que se necesitarán.
- III. -----La respuesta a la pregunta “¿Cómo se hará? Tiene relación con la minuciosidad de todo el plan.
- IV. -----. La respuesta a la pregunta “¿Quién lo hará?” se refiere a la capacidad y cualidades de los individuos necesarios para llevar a cabo el plan.

Lección 2:

La mayor parte del planeamiento está caracterizado por pasos claves que sirven como base común para esa tarea gerencial básica, a saber:

1. **Ver y exponer el problema cuya solución se espera facilitar por el planeamiento.** Es importantísimo que el planificador esté en condiciones de ver con toda claridad aquello que está tratando de realizar, así como qué obstáculos o circunstancias parecen necesitar modificaciones o ser eliminadas y qué agregados se estiman oportunos. Es esencial para todo buen planteamiento ver el caso con absoluta claridad.
2. **Obtener y clasificar la información útil acerca de las actividades propuestas.** Las ideas y los conceptos que deberá incluir el plan, se extraen de archivos, observaciones, entrevistas, experiencias, prácticas de otras empresas, artículos de revistas, informes de investigaciones y libros escogidos. No obstante, no es necesario obligadamente continuar haciendo lo que antes se hacía. Para que la información sea útil se debe ser clasificada. Esto, a su vez, exige un estudio cuidadoso de la información para ver si tiene relación con el planeamiento involucrado y descubrir las relaciones entre los distintos sectores de información.
3. **Seleccionar las premisas para el planeamiento.** Las creencias del planificador, el planificador, el propósito del plan y la información reunida sugerirán qué premisas adoptar. Estas, siempre presentes en un plan, proporcionan los supuestos necesarios, sobre cuya base se cree que tendrá lugar el desenvolvimiento futuro del plan. Es imprescindible definirlas, para alcanzar a comprender el plan a la perfección.
4. **Redactar varios planes y elegir entre ellos el que se ha de seguir.** Hay varios medios de alcanzar una meta. En este paso quedan reveladas esas distintas posibilidades. Ello exigirá, quizás, una buena dosis de creatividad, pero a menos que se elabore más de un medio, el plan será incompleto. Del grupo de planes posibles se escoge uno. Para

esta elección se tendrán en cuenta especialmente el costo, la adaptabilidad, la eficiencia, la costumbre y las preferencias personales.

5. **Determinar los detalles y el tiempo del plan elegido y disponer lo necesario para seguirlo.** Se estudia ahora la secuencia correcta de acciones – quién hace, qué y cuándo, instrucciones, formularios y elementos necesarios. Los resultados logrados son la medida exacta de la corrección del plan. Para asegurar buenos frutos, se elaborarán las disposiciones necesarias para establecer una buena vigilancia del desarrollo del plan.

Indique si cada uno de los siguientes enunciados es verdadero o falso escribiendo “V” o “F” en el espacio en blanco.

- 1. Si las premisas del planificador no están claramente expresadas, los que revisen el plan tendrán inconvenientes para comprenderlo.
- 2. El planificador debe concentrarse en la formulación de una sola manera de alcanzar la meta; vale decir, solo un plan debe surgir de cada proceso de planeamiento determinado.
- 3. El último punto por investigar es la definición y comprensión del problema que el plan resultante ha de resolver.
- 4. La vigilancia es un aspecto esencial de la puesta en acción de los planes.

Respuestas al cuestionario de la Lección 1:

1. **Verdadero.** La pregunta “¿Por qué debe hacerse?” es la primera que se debe contestar, debido a que pone de relieve la real necesidad del trabajo y sus puntos esenciales.
2. **Verdadero.** La respuesta a la pregunta “¿Qué se necesita?” exige la determinación de la clase y la magnitud de las actividades necesarias, así como de los equipos y máquinas exigidos.
3. **Verdadero.** respuesta a la pregunta “¿Cómo se hará?” sirve como control de todo el plan, e indica la minuciosidad de las contestaciones de las otras preguntas.
4. **Verdadero.** La pregunta “¿Quién lo hará?” se refiere a la clase de capacidad y experiencia que se necesitarán para realizar satisfactoriamente el trabajo planificado, y también alude a la disponibilidad de individuos que posean aquellos requisitos

Respuestas al cuestionario de la Lección 2:

1. **Verdadero.** Las premisas del planificador deben ser expuestas con toda claridad, de manera que sea posible comprender el plan
2. **Falso.** Hay varias formas de alcanzar un objetivo. A menos que se defina más de una forma, el planeamiento será incompleto.
3. **Falso.** Definir y comprender el problema es un requisito previo a la formación del plan.
4. **Verdadero.** Es esencial disponer la continuación para asegurar la obtención de resultados satisfactorios.

Sesión N° 2:**2.1 El plan operativo y su relación con el plan estratégico.****2.1.1 Etapas de la Planeacion**

En términos muy generales se conocen dos etapas de la planeación: **planeación estratégica y planeación operativa**

a. Planeación estratégica:

La planeación estratégica es el proceso formalizado en virtud del cual la alta gerencia estableces los objetivos de una organización y selecciona los medios necesarios para conseguirlos.

La planificación estratégica sigue un procedimiento sistemático que obliga a **analizar el ambiente y la organización**, a fin de elaborar un plan para proyectarse al futuro. El ambiente se analiza desde el punto de vista social, político, económico, técnico y jurídico, así como también desde el punto de vista internacional, nacional y regional, **con el propósito de estimar las oportunidades y amenazas del medio**. Así mismo, **en el análisis de la organización se identifican fortalezas y debilidades de la empresa** frente a los competidores. Los objetivos y estrategias competitivas se formulan para aprovechar las fortalezas de la empresa, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de las oportunidades claves y evitando las amenazas externas.

El proceso de planificación estratégica se ocupa de cuestiones fundamentales y da respuesta a preguntas como las siguientes:

- ¿Cuál debe ser el negocio de la organización?
- ¿Quiénes son sus clientes y quienes deberían ser?
- ¿Quiénes son sus competidores y a qué se dedican?
- ¿Hacia dónde se dirige la organización?

La importancia de la planificación estratégica radica en que proporciona un marco de referencia y ayuda a orientar las energías y los recursos de la organización hacia las actividades de alta prioridad. En el momento actual, la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de la planeación estratégica para su crecimiento y desarrollo a largo plazo.

La planificación estratégica es la actividad de alto nivel en la cual resulta decisivo el papel de la alta gerencia. Esto se debe a que sólo ella tiene la visión necesaria para considerar todos los aspectos de la organización.

El proceso de planificación estratégica considera los siguientes elementos:

- **La identificación de estrategias, objetivos y misión actual**, que suministran dirección para el análisis interno y sirven para revisar, si es necesario, la misión de la empresa (toda empresa posee sus estrategias, objetivos y políticas, aunque no hubieran sido diseñados o comunicados en forma consciente)
- **El análisis del medio ambiente externo**, que le permite a la organización **aprovechar las oportunidades** que se le presenten y **evitar las amenazas**, o convertirlas en oportunidades.
- **El análisis interno**, del cual resulta un perfil de la organización y determina lo que puede hacer la empresa, evaluando sus fortalezas y debilidades.
- **La misión**, que es la razón de ser de la organización; indica el por qué y para qué fue creada, así como el propósito fundamental de la misma.
- **Los objetivos**, que son los resultados específicos que la organización espera lograr mediante su misión.
- **Las estrategias**, que son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos.

Resumen: La planeación estratégica es un proceso sistemático mediante el cual se establecen los lineamientos futuros de la organización. Se parte del análisis de la situación interna de la empresa y del medio ambiente, con el fin de establecer los objetivos y la estrategia adecuada.

b. Planeación Operativa:

La planeación efectuada por niveles más bajos recibe el nombre de planeación operativa; también se denomina planeación táctica y **suele ser una planeación a corto plazo**. La planeación operativa se mueve dentro del campo de las acciones concretas.

En la planeación operativa, se ejecuta el plan estratégico; en particular:

- Se establecen objetivos anuales,
- Se establecen las estrategias operativas para lograr los objetivos
- Y se contrata y ubica a las personas y los recursos junto con los procedimientos necesarios para hacer realidad el plan estratégico.

Para llevar a cabo la planeación operativa, se deben indicar los **objetivos**, desarrollar las **políticas**, establecer los **procedimientos** crear los **programas**, señalar las **estrategias** y estipular los **presupuestos**.

2.1.2 Diferencias entre los planes estratégicos y los operativos.

Los planes estratégicos y los operativos difieren en tres aspectos importantes:

- a. El horizonte de tiempo.** Los planes estratégicos suelen contemplar varios años o incluso decenios a futuro. En el caso de los planes operativos, el plazo considerado suele ser un año. En Telefónica, un plan estratégico para los nuevos servicios de telefonía podría abarcar, por así decirlo, unos cinco años. En cambio, para realizar “desembarques de harina de pescado”, una empresa pesquera, tendría que realizar planes de un mes, dos...o hasta un año, para mantener reabastecimiento de inventarios.
- b. Alcance.** Los P.E afectan a una amplia gama de actividades de la organización, mientras que los P.O tienen un alcance más estrecho y limitado. En el caso de KFC, un plan estratégico se referirá a la presencia de la empresa en los mercados mundiales elegidos, sus metas financieras y la cantidad de trabajadores necesarios. En una pequeña pizzería, un plan operativo abarcaría la cantidad y el tipo de ingredientes con los que se hace una pizza.
- c. Grado de detalle.** Con frecuencia, las metas estratégicas se establecen en términos que parecen simples y genéricos. Pero, dicha amplitud es necesaria para lograr que el personal de la organización piense en el total de las operaciones de la organización. En cambio los P.O, como derivados de los P.E, se establecen con mayor detalle.

2.1.3 Concepto de planeamiento operativo.

El P.O se preocupa, como ya se ha mencionado anteriormente, por el “qué hacer” y por el “cómo hacer”. Se refiere de manera específica a las tareas y operaciones realizadas en el nivel operacional de una organización.

Mediante la planeación operativa, los administradores conciben y determinan acciones futuras en el nivel operacional que conduzca con éxito al alcance de los objetivos de la empresa. Dado que el grado de libertad en la ejecución de tareas y operaciones en el nivel operacional es pequeño y limitado, la planeación operativa se caracteriza por la forma detallada en que se establece las tareas y operaciones, por el carácter inmediatista- centrándose sólo a corto plazo- y por la amplitud total que aborda una sola tarea u operación.

La planeación operativa está constituida por diversos planes operacionales que proliferan en las diversas áreas y funciones de la empresa: producción o logística, finanzas, marketing, recursos humanos, etc. En el fondo, los planes operativos preservan las operaciones de acuerdo con los procedimientos establecidos por la empresa para alcanzar sus objetivos.

Los planes operativos se orientan a la eficiencia (énfasis en los medios), mientras que los niveles institucionales y de alta gerencia, se orientan a la eficacia (énfasis en los fines).

2.1.4 Tipos de Planes operativos:

a. **Objetivos.**- Los objetivos o metas, son los fines hacia los cuales se dirigen las actividades. Representan no solo el punto final de planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, dirección y control.

Las metas u objetivos constan de cuatro componentes: atributo, escala, umbral y horizonte.

Ejemplo de objetivo: Incrementar la rentabilidad

- **Atributo** : Rentabilidad
- **Escala** : Tasa o porcentaje
- **Umbral** : 16%
- **Horizonte** : 10 meses

En consecuencia, el objetivo será: “**Incrementar la rentabilidad de la empresa al 16% en el lapso de 10 meses**”.

Ejercicios:

Elabore Ud. dos ejemplos de objetivo o meta de diferentes sectores productivos de la economía de nuestro país e indique sus cuatro componentes: atributo, escala, umbral y horizonte.

1.-.....

- a. **Atributo** :
- b. **Escala** :
- c. **Umbral** :
- d. **Horizonte**:

La meta u objetivo será:

2.-.....

- a. **Atributo** :
- b. **Escala** :
- c. **Umbral** :
- d. **Horizonte**:

La meta u objetivo será:

b. Las políticas son guías para tomar decisiones en relación con lo que se debe y no se debe hacer en la organización para implantar la estrategia elegida. También, sirven para fijar un criterio uniforme con el objeto de resolver situaciones similares y frecuentes, para aumentar la eficiencia en la organización y coordinar las diversas unidades de la empresa. Existen políticas de producción, de finanzas,, de comercialización, de personal.

Las políticas son criterios generales que tiene por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar.

Las políticas son también, planes en el sentido de que son enunciados generales o maneras de entender, que guían canalizan el pensamiento o la acción en la toma de decisiones.

Las políticas se establecen como una especie de “DIEZ MANDAMIENTOS” que no deja lugar para la discreción.

c. Los procedimientos están constituidos por una serie detallada de instrucciones para ejecutar un conjunto de acciones que suelen ocurrir con regularidad. Un procedimiento es una secuencia cronológica de actividades, especifica los pasos que deben seguirse y el orden como se deben dar para lograr un propósito o resolver una situación. Sirven para evitar problemas, optimizar las labores y ahorrar tiempo y energías.

Los procedimientos Son planes que señalan la secuencia cronológica más eficiente para obtener los mejores resultados en cada función concreta de una empresa.

Características:

- Los procedimientos deben fijarse por escrito, y de preferencia, gráficamente. Ejem. Las gráficas del proceso, las de flujo, los cuadros de distribución de trabajo.
- Los procedimientos deben ser periódicamente revisados, a fin de evitar la rutina como la super especialización.
- Debe evitarse la duplicación innecesaria de los procedimientos.

d. Los programas son planes operativos que se utilizan una sola vez. Los programas tienen una secuencia cronológica y sobre todo tienen un tiempo de duración. Especifican los pasos, el orden como se deben dar dichos pasos, las fechas de iniciación y de finalización de la actividad, el responsable, el costo de la actividad, las personas que participan y el lugar donde se efectuará.

Los programas son aquellos planes en las que no solo se fijan los objetivos y la secuencia de las operaciones, los programas se caracterizan por la fijación del tiempo requerido para cada uno de sus partes.

Características:

Todo programa debe, ante todo, contar con la aprobación de la máxima autoridad administrativa.

Debe hacerse siempre “La venta” o convencimiento a los jefes de línea que habrán de aplicarlos.

Debe estudiarse el “momento” más oportuno para iniciar las operaciones de un programa nuevo.

- e. **Estrategias:** Las estrategias denotan casi siempre un programa general de acción y un despliegue de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos amplios.
- f. **Los presupuestos** son planes operativos de una sola utilización. Un presupuesto es un plan de ubicación de personas y recursos en términos de dinero. Los presupuestos son herramientas para lograr la utilización más rentable, eficaz y productiva de las personas y los recursos de la organización. Además, los presupuestos se pueden considerar como herramientas de planificación y control.

Un presupuesto, como plan, es la expresión de los resultados esporádicos en términos numéricos. Se puede denominar programa numérico. Hacer un presupuesto es, por lógica, planear. Un presupuesto obliga a prever por anticipado.

Resumen: La planeación operativa se mueve dentro del campo de las acciones concretas. Para llevar a cabo la planificación operativa, se deben indicar los objetivos, desarrollar las políticas, establecer los procedimientos, fijar las normas, crear los programas, señalar las estrategias y estipular los presupuestos.

Nota: Cada uno de los tipos de planes operativos señalados anteriormente, se tocarán con más detalle en la Segunda Unidad.

Sesión N° 3:

3.1 Roles de gerente y su relación con los Niveles Organizacionales en la empresa.**3.1.1 Roles del gerente, directivo o administrador**

Un rol se define como el comportamiento que cabe esperar de una persona de acuerdo con la posición que le ha conferido su grupo o la sociedad.

Un administrador desempeña en la empresa diez tipos de roles diferentes, que pueden agruparse en tres grandes grupos: roles interpersonales, roles de información y roles de decisión.

Roles interpersonales:

Este grupo de roles se basa en las relaciones interpersonales. Son tres:

- **El rol de figura representativa**
En actividades, actos y ceremonias especiales, el administrador se desempeña como representante de la organización y actúa como figura importante.
- **El rol de líder**
En este tipo de rol le toca motivar a sus colaboradores y dirigir y coordinar sus actividades, para obtener los objetivos empresariales trazados.
- **El rol de enlace**
En este rol el administrador mantiene contactos con personas diferentes del personal a su cargo tanto dentro como fuera de la empresa, con el objeto de obtener información.

Roles de información:

En este grupo existen tres roles que desempeña el administrador:

- **El rol de observador**
El administrador examina el medio ambiente externo para obtener información que pueda servirle para una mejor labor de su unidad o de la organización.
- **El rol de propagador de información**
El administrador comparte con su personal y le provee información importante, considerada como privilegiada, ya que este personal no tiene acceso a esta información o no podría obtenerlo por medios regulares.

- **El rol de vocero**

El administrador representa a su unidad (sección, departamento, división u organización). En este papel transmite información a otros, sea interna o externamente.

Roles de decisión:

Los administradores no obtienen información para acumularla, sino para utilizarla en la toma de decisiones. Los roles de decisión son cuatro:

- **El rol de innovador**

El administrador trata de analizar cambios en su unidad para que ésta sea más exitosa en su labor.

- **El rol de solucionador de problemas**

El administrador tiene que tomar decisiones para resolver problemas que están fuera de su control o que no había podido prever.

- **El rol de asignador de recursos**

El administrador debe llevar a cabo la correcta asignación de los recursos de su unidad.

- **El rol de negociador**

En este rol, el administrador debe negociar con otras personas, con otras unidades de la organización o con otras entidades u organizaciones, para obtener ventajas para su unidad.

El trabajo del administrador consiste en una combinación de los roles interpersonales, de información y de decisión, aunque el tiempo que se le dedica a cada rol varía con el nivel organizativo que ocupa el administrador.

ROLES INTERPERSONALES:
1. figura representativa
2. líder
3. enlace
ROLES DE INFORMACIÓN:
4. observador
5. propagador de información
6. vocero
ROLES DE DECISIÓN
7. innovador
8. solucionador de problemas
9. asignador de recursos
10. negociador

El administrador desempeña diferentes roles, que se agrupan en tres clases principales: roles interpersonales, de información y de decisión. El desempeño de cada rol depende del nivel organizacional que ocupa el administrador.

3.1.2 Actividades del Administrador según el Nivel Organizacional

En la organización empresarial, se identifican tres tipos de administradores según el nivel organizacional: Nivel de supervisión, nivel de gerencia media y nivel de alta gerencia.

a. Primer nivel organizacional o nivel de supervisor:

Los administradores de primer nivel organizacional tienen a su cargo al personal directamente responsable de producir bienes y servicios. Este personal suele estar constituido por operarios de fábrica, vendedores, empleados de oficina, etc. Un administrador de primer nivel puede ser un supervisor de la fábrica, un supervisor de ventas, etc.

Los administradores de primer nivel son el puente de unión y enlace en las comunicaciones entre la alta gerencia y el personal operativo de la empresa.

El administrador de primer nivel organizacional gasta muy poco tiempo con sus jefes y con personas de fuera de la organización. En cambio, gasta mucho tiempo con su personal, ya sea atendiendo y resolviendo quejas, observando cómo resulta el trabajo, contestando preguntas de su personal, explicando el proceso que se está realizando, etc. También emplea una parte de su tiempo con otros supervisores.

En el primer nivel organizacional, se planea poco, se programa mucho y se controla bastante.

b. Nivel de gerencia media:

En las organizaciones grandes, la gerencia media actúa como enlace entre la gerencia general y el primer nivel organizacional.

La labor de la gerencia media consiste en convertir las estrategias y políticas que ha formulado la alta gerencia, en programas específicos que debe ejecutar el nivel de supervisor.

Por eso, los administradores de gerencia media pasan la mayor parte del tiempo en preparación y lectura de informes, en comités y en comunicaciones telefónicas.

Los administradores de nivel de gerencia media tienen a su cargo a otros administradores y también a personal operativo. Al igual que a los administradores del primer nivel organizacional, también a éstos les corresponde informar a un jefe inmediato y consultar con él.

A este grupo de administradores del nivel de gerencia media se puede ubicar a los jefes de departamento, gerentes de planta, gerentes de mercadeo, de producción, de finanzas, de personal, etc.

c. Nivel de alta gerencia:

Los administradores del nivel de alta gerencia son los directos responsables de la marcha de la organización y del éxito o fracaso de la misma.

En este nivel de alta gerencia se puede ubicar al gerente general, y también al presidente de la organización. Además, se puede ubicar aquí a los vicepresidentes ejecutivos.

La alta gerencia es la que observa, escudriña, estudia y analiza el medio ambiente donde opera la organización; evalúa las condiciones del mercado y formula estrategias y políticas para obtener objetivos.

El éxito de la organización, y aún su supervivencia, depende de qué tan bien interprete la alta gerencia el medio ambiente externo y lo convierta en estrategias y políticas que aseguren que el producto que se produce hoy se siga consumiendo mañana.



El administrador lleva a cabo diferentes actividades de acuerdo con el nivel que ocupa en la organización. Este nivel puede ser de tres tipos: nivel de supervisor, nivel de gerencia media y nivel de alta gerencia.

Material complementario de la semana N°3:

3.1.3 Cómo llegar a ser un directivo. La necesidad de nuevas competencias

Como los profesionales que ocupan puestos de liderazgo tienen que ser eficaces en todas las áreas de trabajo, tienen que ser capaces de actuar. Es decir, deben tener las competencias que les permitan operar en cada una de las respectivas áreas de trabajo. **Competencia** significa poseer los conocimientos y las destrezas necesarias para desempeñar determinada tarea o rol.

Los ocho roles

El esquema de trabajo de los valores competitivos ayuda a identificar algunos de los valores y criterios de eficacia en base a los cuales se juzga a las unidades y organizaciones. También ayuda a analizar los roles conflictivos que desempeñan los directivos (Quinn.1984. 1988). La figura 1 muestra una versión del esquema de trabajo de valores competitivos. En esta figura se especifica los roles o expectativas competitivas del directivo.

El modelo del objetivo racional. En el cuadrante inferior derecho están los roles de **director** y de **productor**. En su calidad de director, el directivo tiene que clasificar las expectativas mediante procesos tales como la planificación y fijación de objetivos: Ha de ser un iniciador resuelto que define los problemas, selecciona las alternativas, establece los objetivos, define los roles y las tareas, genera las normas y políticas y da las instrucciones.

Cuando alguien desempeña el **rol del director**, no cabe duda de quién está al mando. Analice el comentario siguiente relacionado con un jefe especialmente directivo:

Ella está en todas partes. Parece que nunca se marcha a su casa. Pero no se trata de solamente su energía: está constantemente recordándonos porqué estamos aquí. He trabajado en muchas organizaciones, pero nunca he tenido tan claro el objetivo. Conozco perfectamente qué es lo que tengo que hacer para satisfacerla y qué es lo que tiene que hacer la unidad. En otras unidades, los empleados no se preocupan; ella ha conseguido que su gente se interese de verdad en hacer el trabajo.

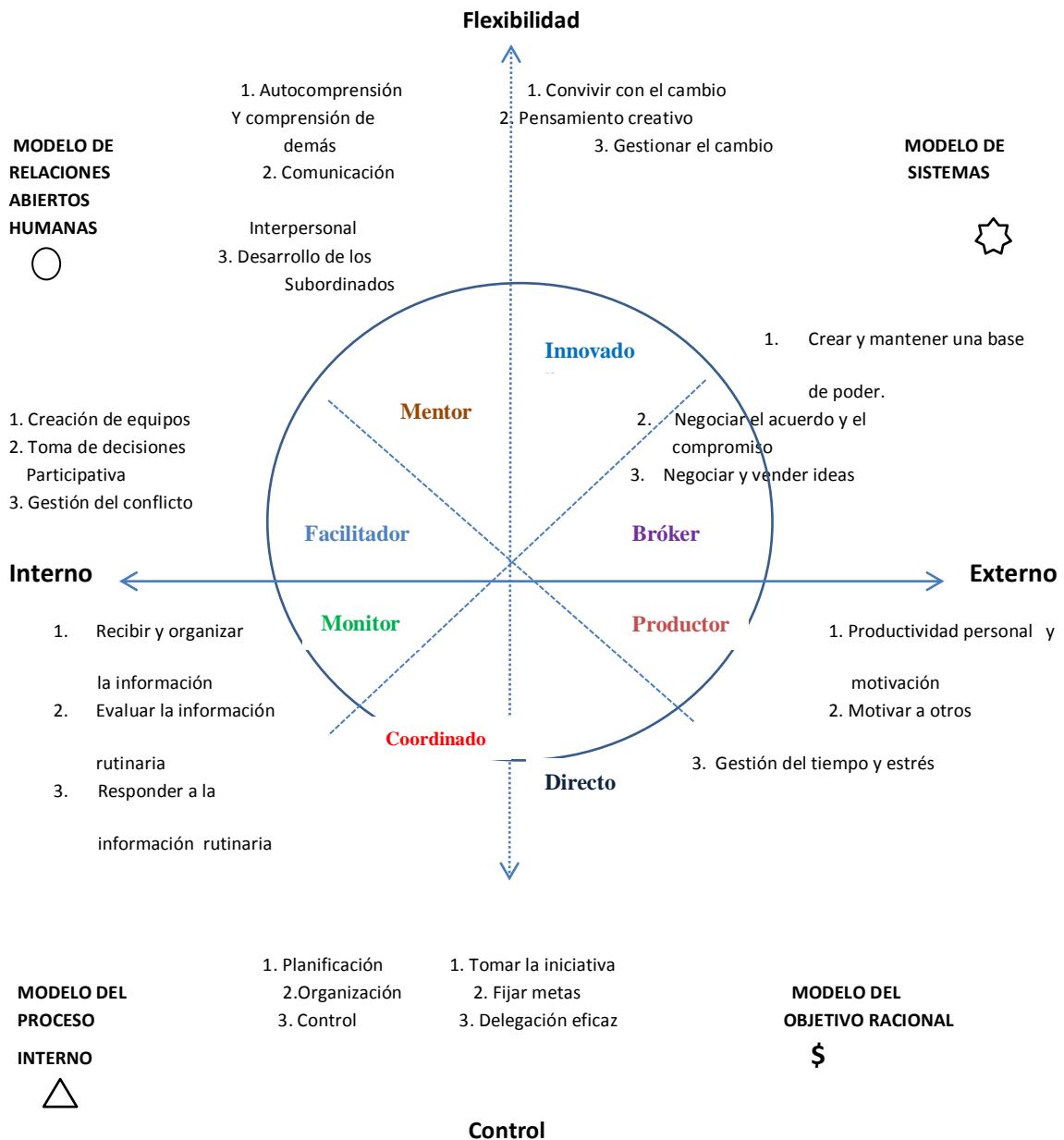


Figura 1. Las competencias y los roles de liderazgo en el esquema de trabajo de valores competitivos. Cada uno de los ocho roles de liderazgo en el esquema del trabajo de valores competitivos incluye tres competencias. Estas al igual que los valores, complementan las adyacentes y contrastan con las opuestas a ellas. Fuente: R.E.Quinn, Beyond Rational Management, San Francisco: Jossey-Bass inc. 1988 p.86.

Cuando las personas piensan en el rol del director, con frecuencia mencionan a entrenadores deportivos tales como Bobby Knight, entrenador de baloncesto de la Universidad de Indiana. Personas famosas su actitud pragmática de “yo estoy al mando”. Cuando pensamos en las organizaciones grandes nos viene a la mente la orientación clara ofrecida por personas como Jack Welch, de General Electric. Otro ejemplo excelente lo encontramos en la primera escena

de la película *Patton*. Cuando George C. Scott, que interpretaba al general Patton, se dirige a sus soldados antes de comenzar la batalla, todos saben perfectamente cuál es el objetivo y cómo van a conseguirlo. Thorton Wilson fue director general de Boeing durante diecisiete años. Muy competitivo, rápido en sus actuaciones y decisiones, desempeñó con mucha eficacia su rol de director. La compañía atravesaba grandes dificultades y una de sus primeras actuaciones, cuando se hizo cargo de la misma, fue la de reducir su plantilla en 95.000 empleados casi dos tercios del total de la fuerza laboral. Al tomar decisiones de este tipo, logró cambios impresionantes a nivel organizativo. En términos de comunicaciones, las expectativas estaban muy claras. Las personas que le rodeaban comentan que cuando alguien hablaba con Wilson, se marchaba sabiendo exactamente qué era lo que tenía que hacer. Wilson afirma que en ocasiones es necesario “agarrar por las solapas” o incluso llegar a despedir a algunas personas. En situaciones de este tipo, nunca vacila y siempre actúa con decisión.

Curiosamente, Patton y muchos de los antes mencionados son ejemplos excelentes **del rol del productor**. Los productores deben estar orientados a la tarea y centrados en el trabajo, tener unos niveles elevados de interés, motivación, energía y carisma. Se supone que aceptan la responsabilidad, terminan las tareas y mantienen un nivel alto de productividad personal. Por lo general, esto incluye motivar a los demás miembros para poder aumentar la producción y alcanzar los objetivos fijados.

Los estereotipos de este rol tienen un deseo fanático de lograr algunos objetivos fijados. Al igual que el capitán Acab, en la novela *Moby Dick*, empujan a sus equipos, sin descanso hacia el objetivo fijado. Harold Geneene de ITT y Ross Perot, de Electronic Data Systems, son ejemplos del mundo de los negocios. A nadie que haya leído el libro *On Wings of Eagles*, que describe los esfuerzos decididos de Perot para rescatar a sus empleados de su cautiverio en Irán, le resultará difícil comprender lo que significa ser productor.

El modelo del proceso interno. En el extremo inferior izquierdo del cuadrante aparecen los roles de **monitor y de coordinador**. En su rol de monitor, se espera que el directivo esté al día de todo lo que sucede en su unidad de trabajo y compruebe si las personas cumplen las normas y la unidad cumple su cuota. El monitor conoce todos los hechos y detalles y es un buen analista. Las características de este rol son la preferencia por los trabajos administrativos por buscar y facilitar información rutinaria, realizar inspecciones y visitas y autorizar revisiones de los informantes y demás documentos.

Analice la descripción de este directivo:

Ella lleva aquí mucho tiempo. Todo el mundo le consulta antes de hacer nada. Es un ordenador ambulante. Se acuerda de todos los detalles y puede seguirle la pista a cualquier transacción que se haga. A partir de los acuerdos firmados hace ocho años sabe si una unidad le debe algún equipo a otra. No se le pasa nada por alto. Tiene un sexto sentido para detectar cuándo alguien intenta ocultar algo.

El rol del monitor sugiere la atención al detalle, al control y al análisis.

Robert Crandall, presidente de AMR., corporación matriz de American Airlines, es un ejemplo del desempeño eficaz del rol de monitor.

Le encanta analizar todas las alternativas, hasta el último detalle. De hecho, algunos afirman que está obsesionado por el detalle, lo cual se refleja en las preguntas penetrantes que constantemente plantea a todos lo que le rodean. En las reuniones con los directivos, incluso en las ciudades más pequeñas a las que presta servicios American Airlines, mantiene reuniones ininterrumpidas de ocho horas, analizando todas las partidas del presupuesto de cada directivo. En las reuniones con su personal, domina cada sesión, exigiendo a todos que le presenten los hechos. Conoce todo lo que sucede en la organización. No permite que nada le pase inadvertido.

Otro buen ejemplo es de Robert McNamara, primero en Ford Motor Company y después en el Departamento de Defensa Estadounidense. McNamara es un genio para crear sistemas de control. Es capaz de encontrar formas de cuantificar prácticamente cualquier tipo de actividad. En Ford, desarrolló sistemas exhaustivos de información e integró en la compañía unos nuevos niveles de control, de los que estaba muy necesitada. Más tarde, en el Departamento de Defensa, hizo todo lo posible para introducir esos sistemas de medida y control.

En el rol de **coordinador**, el directivo debe mantener la estructura y el flujo del sistema. La persona que desempeña este rol debe ser digna de confianza y veraz. Sus rasgos conductuales incluyen diversas formas de facilitar el trabajo tales como, por ejemplo: la programación, la organización, y la coordinación del personal, la solución de control de crisis: también es responsables de los temas tecnológicos, logísticos y de mantenimiento.

Jim Manzi, director general de Lotus Development Corp., es un ejemplo excelente de rol de coordinador, se hizo cargo de la compañía en 1984, cuando ésta crecía a un ritmo acelerado. La necesidad obvia era controlar el

crecimiento de forma positiva. Popularizó la cita de Edward Abey: “ El crecimiento, como único objetivo, es la ideología de células cancerígenas”.

Debido a su búsqueda constante de nuevas aplicaciones de la tecnología informática, hacía que su personal experimente nuevas formas de comunicar y coordinar esfuerzos dentro de la compañía. Estos esfuerzos generales de coordinación han mantenido unida a esta compañía en rápido crecimiento.

El modelo de relaciones humanas. Los roles de facilitador y mentor. El facilitador debe fomentar el esfuerzo colectivo, lograr la unión y el trabajo en equipo y gestionar los conflictos interpersonales. En este rol el directivo se orienta al proceso. Los comportamientos esperados incluyen intervenir ante las diferencias personales, aplicando técnicas de reducción del conflicto, desarrollar la unión y la moral, lograr el input y la participación, y facilitar la resolución de problemas de grupo.

Analice la descripción de este directivo de un organismo estatal:

Ocurre como en cualquier empresa. Los de finanzas y operaciones siempre están en guerra. el reúne a estas personas en uno sola, apenas dice una palabra y, cuando se marcha, cuenta con el apoyo de ambas partes. Lo mismo sucede con sus subordinados; nos reúne, hace muchísimas preguntas y nos marchamos con el compromiso de hacer nuestro trabajo. Tiene un don especial para lograr que las personas atisben la visión global, confíen en los demás y cooperen.

Suzanne de Passe, presidenta de Motown Productions, es un ejemplo notable de rol de facilitador. Es una persona muy enérgica y se le reconocen muchas destrezas, pero destaca una de ellas: su habilidad para crear equipos.

Para ella ningún tema es tabú. Su personal tiene libertad para plantear cualquier tema, incluidas las limitaciones del jefe, es decir las de ella. Se niega a mantener ocultos los conflictos. Todos los temas se plantean y se trabaja en ellos hasta llegar a su solución y consenso. Sus subordinados perciben una sensación de participación e influencia. El nivel de apertura y unión asombra a los recién llegados. Muchos comentan que es la única organización en la que siempre se dice la verdad y los temas políticos que puedan ocasionar divisiones se afrontan y resuelven de inmediato.

Esta apertura y unión crea un entorno organizativo positivo y productivo.

El **mentor** participa en el desarrollo del personal mediante la empatía y el interés. Podemos llamarlo el rol humano comprometido. En este rol, el directivo es colaborador, considerado, sensible, asequible, abierto y equitativo.

En el desempeño de su rol, el directivo escucha activamente, apoya las peticiones legítimas, reconoce los méritos y trasmite los elogios. Las personas son recursos que hay que desarrollar.

El directivo facilita la creación de destrezas, ofrece las oportunidades de formación y planifica el desarrollo individual de sus subordinados.

Ed Lundy, antiguo “controller” de Ford Motor Co., es conocido como un experto en este rol. Seleccionaba cuidadosamente a los graduados de las mejores escuelas de negocios, los traía a Ford, los formaba y después vigilaba todos los aspectos del desarrollo de sus carreras. En Ford, ser uno de los protegidos de Lundy significaba estar en el camino correcto hacia el éxito.

El modelo de sistemas abiertos: Los roles de innovador y “broker”. Estos roles, que aparecen en el cuadrante superior derecho del esquema de trabajo, reflejan los valores del modelo de sistemas abiertos. Como **Innovador**, el directivo debe facilitar la adaptación y el cambio. El innovador presta atención al entorno en permanente cambio, identifica las tendencias más importantes, conceptualiza y proyecta los cambios necesarios y tolera la incertidumbre y el riesgo. En este rol, el directivo debe apoyarse en la inducción, las ideas y las intuiciones. Deben ser creativos, soñadores, inteligentes, capaces de prever el futuro, visionar la innovación, presentarla de forma atractiva y convencer a los demás de su necesidad y conveniencia.

Analice esta descripción:

En una organización grande como esta, la mayoría no desea buscarse problemas. Ella siempre está preguntando los porqués, buscando nuevas formas de hacer las cosas. Antes estábamos en un ala ruinosa del edificio. Todos lo aceptaban como un hecho consumado. Necesitó dos años, pero consiguió que nos trasladasen. Ella tenía una visión y era capaz de “vendérsela” al sistema.

Es una persona abierta y, si un cambio o una idea nueva tienen sentido, luchará para ponerlos en práctica.

En los últimos años, han destacado muchos innovadores: Bill Gates, de Microsoft; Steve Jobs, primero en Apple Computer y después en Next; y Don Burr, de People Express, personifican este rol.

Otro buen ejemplo es Frances Lear, que después de veintiocho años de matrimonio con Norman Lear, famoso productor de televisión, le abandonó para fundar una nueva revista diseñada para ayudar a las mujeres a llevar una vida más feliz.

La revista Lear's comenzó en 1988, fue éxito casi inmediato y alcanzó una tirada de más de 350.000 ejemplares, superior a la de muchas revistas tradicionales.

Dirigida a las mujeres de más de 40 años, esta publicación ha logrado unos niveles asombrosos de ingresos en publicidad. A pesar de su inexperiencia su visión la llevó a centrarse en un mercado hasta entonces sin explotar. Es una gestora incansable, apasionada y algo impredecible, en búsqueda constante de nuevas ideas y estrategias.

No es necesario que todos los innovadores sean emprendedores, ni tampoco tienen que pertenecer al sector privado. Quinn y Cameron (1983), por ejemplo, describen el caso de un psiquiatra que tenía una nueva visión, de cómo deberían ser las prestaciones de servicios a los enfermos mentales.

Dentro del sistema burocrático del Estado de Nueva York, logró configurar un sistema con gran capacidad de respuesta, reconocido a nivel mundial.

El **bróker** se interesa especialmente por el mantenimiento de la legitimidad externa y la obtención de los recursos externos. La imagen, la apariencia y la reputación son importantes. Los directivos en su rol de brokers, tienen que ser astutos, desde los puntos de vista políticos, persuasivos, influyentes y poderosos.

Se reúnen con personas ajenas a la unidad con objeto de representar, negociar y adquirir recursos: comercializan, actúan como enlace y portavoz.

Katherine Graham, presidenta y director general de Washington Post Company, es un buen ejemplo. Graham tiene fama de ser una oportunista paciente, que ha logrado con éxito el crecimiento de su ya importante compañía.

Personalidades muy conocidas consideran a Graham como un contacto muy importante. Reconocen el hecho de que Graham pudo mover los hilos políticos en formas que otros ejecutivos apenas pueden comprender.

Poseedora de una comprensión astuta de la dinámica del poder, Graham se asegura de no abusar de su influencia.

3.1.4 Cómo identificar las competencias claves

Los ocho roles nos ayudan a organizar nuestras ideas sobre lo que se espera de una persona que ostenta un puesto de liderazgo.

Asimismo, estudios empíricos recientes resaltan el valor y la importancia de los ocho roles. En un estudio realizado con más de 700 directivos, Quinn, Denison y Hooijberg (1989) comprobaron que las medidas de los ocho roles cumplen los test estándar de validez, y que estos ocho roles realmente aparecen en los cuatro cuadrantes señalados.

En un estudio realizado con más de 900 directivos, Pauchant, Nilles, Sawy y Mohrman (1989) no solamente encontraron el apoyo a estos ocho roles, sino que también informaron que de los 36 roles posibles, los participantes en el estudio “puntuaron estos ocho roles como los más importantes en sus organizaciones”.

Quinn, Faerman y Dixit, (Quinn 1988) comprobaron que a los directivos que no desempeñan adecuadamente estos roles se los considera ineficaces, a diferencia de los que los desempeñan adecuadamente, que si son considerados como directivos muy eficaces.

Aunque estos ocho roles representan una estructura organizativa útil, aún no hemos especificado cuáles son las competencias necesarias con objeto de ser productivo. Pasamos ahora a este tema.

Hace algunos años, un grupo de expertos, integrado por 11 académicos de fama nacional y 11 gestores destacados y representantes sindicales, se reunieron para identificar las competencias clave asociadas con cada rol del esquema de trabajo de valores en competencia (Faerman, Quinn y Thompson, 1987). Los participantes se seleccionaron en base a su experiencia y conocimientos como gestores o académicos en el campo de la gestión.

Se identifica con más de 250 competencias que fueron entregadas a este grupo. Su tarea consistía en identificar las más importantes en cada uno de los ocho roles.

En base a los resultados de este ejercicio, organizamos este libro en torno a las competencias más importantes de cada rol. La tabla 1.2 muestra una lista de estas competencias.

Cada capítulo se divide en tres secciones y cada sección se relaciona con una de las tres competencias asociadas a ese rol. Por consiguiente, los próximos ocho capítulos cubren las 24 competencias clave. Estas competencias son muy congruentes con la literatura existente (Ghiselli. 1963: Livingston: 1971:

Miner. 1973: Katz, 1974: Mintzberg, 1975: Flanders, 1981: Yukl, 1981: Boyatzis, 1982: Luthans y Lockwood, 1984: Whetten y Cameron, 1984). La lectura de estos ocho capítulos puede ampliar sustancialmente sus destrezas y aumentar sus capacidades.

El conjunto equilibrado de destrezas que puede adquirir en base a este texto le permitirá operar con eficacia en un mundo de valores competitivos.

Tabla 1.2. Los ocho roles directivos de liderazgo y sus competencias clave

<i>Rol de director</i>	1. Toma de iniciativa 2. Fijación de metas 3. Delegación eficaz
<i>Rol de Productor</i>	1. Productividad y motivación personal 2. Motivar a los demás 3. Gestión del tiempo y del estrés
<i>Rol de coordinador</i>	1. Planificación 2. Organización y diseño 3. Control
<i>Rol de monitor</i>	1. Reducir la sobrecarga de información 2. Analizar la información críticamente 3. Presentar la información; redactar con eficacia
<i>Rol de mentor</i>	1. Autocomprensión y comprensión de los demás 2. Comunicación interpersonal 3. Desarrollo de los subordinados
<i>Rol de facilitador</i>	1. Creación de equipos 2. Toma de decisiones participativa 3. Gestión del conflicto
<i>Rol de innovador</i>	1. Convivir con el cambio 2. El pensamiento creativo 3. La gestión del cambio
<i>Rol de bróker</i>	1. Crear y mantener una base de poder 2. Negociar acuerdos y compromisos 3. Presentar las ideas: presentaciones verbales eficaces

Sesión N° 4

4.1 ¿Por qué fijar unos objetivos? (*)

El 25 de mayo de 1961, el presidente J.F.Kennedy declaraba solemnemente: *“Nuestra nación se compromete a hacer que un hombre aterrice en la Luna y a devolverlo sano y salvo a la Tierra antes de que finalice esta década”*. El 20 de julio de 1969, el astronauta Neil Armstrong pisaba suelo lunar: ¡misión cumplida!

Evidentemente, no fue la palabra del presidente, por sí sola, la que logró aquella hazaña. Sin ella, sin embargo, nada habría sucedido. El objetivo no es condición suficiente para el éxito, pero es una condición absolutamente necesaria.

“Nuestra nación se compromete...” Aquí, el objetivo fijado es un compromiso, público y colectivo.

¿Ocurre lo mismo con los objetivos definidos en el seno de una empresa?

Sí, éstos constituyen, de hecho, un compromiso: por eso se habla de contrato de objetivos. ¿Se trata de un compromiso público? Muchos objetivos individuales se desarrollan a partir de objetivos colectivos; los de equipo, la unidad, la empresa... y, naturalmente, éstos contribuyen a su realización. Es importante que todos los conozcan, para verificar su coherencia y estimular la cooperación.

“...a hacer que un hombre aterrice en la Luna y a devolverlo sano y salvo a la Tierra antes de que finalice esta década”.

El objetivo enuncia los resultados que se deben producir. Aporta una respuesta clara a la pregunta: “¿Cómo comprobaremos que el contrato se ha cumplido?”

Un hombre camina sobre la Luna: eso puede verse, y por todo el mundo, además. Este hombre regresa a la Tierra, eso también puede verse. Sano y salvo, eso también se puede ver, y comprobar. Sin olvidar el plazo: menos de diez años. (¡Y todo ello expresado en la línea y media!)

Ahora, la NASA ya puede ponerse a trabajar. Miles de personas, a lo largo de esos años, realizarán millones de tareas, definidas mediante decenas de millares de objetivos parciales – todos ellos orientados hacia el objetivo final-.

Y durante ese tiempo, hasta el más modesto ajustador o el más modesto programador, además de saber lo que debe realizar, sabe también para qué: para lograr que ese hombre llegue a la Luna y regrese vivo. Motivante, ¿no?

Objetivo, resultado: estos dos términos son, a la vez, diferentes y están destinados a converger.

El objetivo es potencial, virtual. En el momento de enunciarlo, es solamente un proyecto, una voluntad. El resultado es ese proyecto realizado, esa voluntad cumplida.

El objetivo se enuncia hoy. El resultado es para mañana.

Si recordamos estas evidencias es para insistir en un punto fundamental, muy sencillo también y, sin embargo, frecuentemente ignorado: *el objetivo no es más que una herramienta*, que sirve para definir el resultado deseado. Este resultado es lo único que cuenta, ya que sólo es resultado añade valor.

4.2 Las tres funciones del objetivo

Esta herramienta que constituye el objetivo tiene tres funciones: indicar claramente la meta, movilizar la energía hacia esa meta y servir de referencia para la evaluación del resultado.

1. Indicar claramente la meta

¿Cómo se puede llegar a alguna parte si no se sabe a dónde se quiere ir? En el sentido en la que la empleamos aquí, la palabra objetivo es originariamente un término bélico: el blanco de un bombardeo o de un paro de artillería. Entre disparar al azar y hacerlo tras un preciso ajuste de coordenadas, hay una diferencia abismal, tanto para el que dispara como para el que está enfrente!

Pero, en nuestro trabajo, el objetivo perseguido se encuentra a meses de distancia. Así pues, sólo si está muy claro y si el objetivo que queremos alcanzar es muy concreto, éste nos permitirá organizar nuestra acción, comprobar paso a paso su progreso y, si fuera preciso, “corregir el tiro”.

2. Movilizar la energía

Hace ya bastantes años que, tanto los campeones deportivos como los ases de la venta, utilizan la visualización: se proyectan mentalmente las imágenes de su éxito, se ven por anticipado, con la misma claridad que en una película, batiendo su récord o logrando cerrar un importante contrato. ¡Y funciona!

¿Por qué? Porque cuanto más real, tangible y visible sea la representación del resultado deseado, más atractiva resulta ésta y más energía moviliza.

Cuando el objetivo es formulado en términos concretos, positivos, precisos, que ofrecen de antemano una imagen de éxito, esta sencilla formulación, por sí sola, aumenta las posibilidades de alcanzarlo – y a la inversa-.

3. Evaluar el resultado

En gran medida, la evaluación de los colaboradores se basa en la de los resultados que éstos obtienen. Esto sólo es posible, evidentemente, en la medida en que la definición de cada resultado permita comprobar, sin ambigüedades, si éste ha sido o no alcanzado, o incluso superado. Aquí

topamos de nuevo con la pregunta clave: “¿Cómo comprobaremos (nosotros = el directivo y su colaborador – y, a menudo, su cliente -) que hemos cumplido nuestro compromiso, que hemos logrado el resultado?”

Para resumir, retengamos esta doble definición:

- *Un objetivo* es el enunciado actual de un resultado que se producirá en el futuro;
- *Un resultado* es la constatación de una realidad. Es, pues, algo que se puede evaluar o comprobar. Esta realidad tiene un valor añadido.

Formular el objetivo

Un contrato claro es la respuesta a cuatro preguntas clave:

- ¿Qué resultado producir (el servicio que hay que garantizar)?
- ¿Para quién (*el cliente*)?
- ¿Cuándo (*el plazo*)?
- Llegado el caso (muy a menudo), ¿a qué precio o dentro de qué presupuesto (*el costo*)?

4.3 Ya no hay más que empresas de servicios

Publicidad para la cadena hotelera Sheraton. Nos cuentan: un cliente se lamenta ante el portero de que ha olvidado su paraguas en un taxi. Especifica: en un Mercedes. De acuerdo, pero hay cientos de Mercedes en la ciudad. No obstante, al cabo de dos días de numerosas pesquisas, el portero encuentra el paraguas y se lo entrega al entusiasmado cliente.

Moraleja: *En Sheraton, todo el personal sigue un programa de formación que le inculca la idea de servicio. Nuestro lema: las pequeñas cosas significan mucho. Ese portero, en cualquier caso, había recibido bien el mensaje.*

Otro ejemplo, una página entera de periódico. En la parte superior se pueden leer solamente dos líneas:

Hasta que no le conocamos mejor, esto es todo lo que diremos de su jubilación.

Luego, el resto de la página aparece en blanco, y, justo en el extremo inferior, unas palabras, con el nombre de una compañía de seguros:

Antes de abrir la boca, abrimos bien nuestros oídos.

Estas empresas centran su publicidad en la calidad del servicio prestado. Es normal, son empresas de servicios. De acuerdo, sigamos, pues, mirando la prensa:

SAAB. Ningún auto está cerca de usted.

Sigue una larga enumeración de las virtudes del automóvil, desde el punto de vista del conductor. Y, lo que había que demostrar:

En SAAB, los autos se fabrican siempre pensando en las personas.

Por personas. Para las personas.

Y, en otra parte, encontramos también este gran titular:

¡NO COMPRE UN CAMIÓN!

Y luego: No, si viene a vernos, usted no saldrá de aquí con un camión. Lo que recibirá, en primer lugar, es la asistencia de profesionales, un servicio DAF que permanece operativo las 24 horas del día, una asistencia que se desvive por usted. Compre un DAF.

Los vehículos también se venden como un servicio. Al igual que los videos:

Por fin, un video que le evita a usted todas las preocupaciones de la grabación programada. Si no aprende a manejarlo en cinco minutos, le devolvemos su dinero (Amstrad).

Y la informática:

Helpware, un servicio único. Asesoramiento profesional y amistoso, mediante una simple llamada telefónica, las 24 horas del día, los 365 días del año (IBM).

Cualquiera que sea su producción actualmente, las empresas venden servicios. Eligen un mensaje que va mucho más allá del simple eslogan, que establece un vínculo personal con el cliente.

Hoskyns, una empresa británica de informática que se basa en ello su publicidad lo ha comprendido bien. Como ejemplo, este anuncio en la prensa en grandes titulares:

¿Quién demonios es Hoskyns?

Debajo, la fotografía y el nombre del director general. Está mirando al lector y se dirige a él.

Hoskyns es un mito. Cuando alguien me dice: "Hoskyns hace esto", "Hoskyns prepara aquello", yo pregunto siempre: "¿De quién está usted hablando?"

La informática es una cuestión de personas. Si usted tiene un problema, necesitará a Jim o a Helen o a Frank para resolverlo, no a una organización anónima y sin rostro.

¿Hoskyns? Es un equipo. Unas personas que tienen las competencias necesarias para aportar soluciones exactas a sus problemas.

Si usted quiere lo mejor, lo obtendrá. De Jim, de Helen o de Frank.

Todos ellos se apellidan Hoskyns.

¿Y qué hace Microsoft para el lanzamiento de una nueva versión de Winword? Un vídeo. ¿Qué pone en primer plano lasa nuevas cualidades del producto? No, a los clientes. Los podemos ver, en el laboratorio del usuario, poniendo a punto el interfaz y las nuevas funcionalidades con los especialistas de Microsoft. Y, naturalmente todos los competidores han adoptado inmediatamente este modo de actuar.

Porque, lo incita hoy día a la compra, ya no es decir al cliente: "Admire nuestra ciencia y nuestro saber hacer", sino más bien: "Trabajamos para usted, y, por lo tanto, con usted".

Éste tipo de mentalidad que infunde el directivo eficaz. Desde el primer momento, a través de la formulación de los objetivos, que responde a las preguntas clave:

- ¿Qué resultado hay que producir? = el servicio.
- ¿Para quién? = el cliente.
- ¿Cuándo? = el plazo.
- ¿A qué precio, dentro de qué presupuesto? = el costo.

4.4 Formular el objetivo: las dificultades

Hemos analizado los objetivos formulados en muchas empresas. Y en todas partes, observamos las mismas dificultades.

Se sabe hacer...

Cuando los objetivos son claros e identifican con precisión el resultado que hay que obtener, en dos casos.

Los objetivos se refieren a una medida cifrada, dentro de un sistema preestablecido.

Ejemplos:

- Reducir el tiempo de intervención a menos de 8 horas.
- Reducir los costos en un 4.5%.
- Aumentar la cuota de mercado del 9 al 11%.
- Desviación 0 con respecto a las previsiones

El resultado está cifrado, se puede medir y, por lo tanto, no existe ambigüedad.

Basta, entonces, con verificar que aquello de lo que se habla tiene una definición precisa, la misma para todos los interlocutores: que cada uno sabe lo que son la cuota de mercado, el retraso, las costas y la previsiones en cuestión.

Los objetivos se refieren a un acontecimiento preciso. Cada uno puede observar si éste se produce o no.

Ejemplos:

- Obtener los contratos X e Y.
- Sacar antes de que finalice el 2014 el prototipo del...

Aquí, la evaluación en cifras resulta innecesaria, salvo para precisar el plazo: el acontecimiento es observable en sí mismo.

(No olvidemos, no obstante, que los ejemplos precedentes conciernen a unos resultados colectivos y que de lo que se trata es de declinarlos para definir las contribuciones individuales que permitirán alcanzarlos.)

No se sabe hacer...

Con frecuencia, ¡en todos los demás casos!, cuando, en lugar de objetivos claros, encontramos:

- Tareas y no objetivos;
- O bien intenciones vagas, que no permiten identificar el resultado que hay que conseguir.

Tareas, no objetivos

Es decir: lo que hay que hacer; y no: a dónde hay que llegar.

Ejemplos:

- Programar reuniones regulares con...
- Creación de un comité que se reúna cuatro veces al año...
- Establecimiento de un sistema de escucha al cliente...

Está claro que hablamos de herramientas, y no de los resultados que éstas permitirán obtener

Intenciones, no resultados:

Ejemplos comentados:

“Mejorar nuestra competitividad”

Hay que definir: 1. ¿Qué es la competitividad: en qué cosas concretas se evalúa o se observa? 2. ¿En qué consiste mejorar: la realidad evaluada u observada debe pasar de qué nivel a qué nivel superior? Y 3. ¿En qué plazo? ¿Con qué presupuesto o qué costo?

“Dedicar nuevos esfuerzos a...”

Los esfuerzos carecen de interés: sólo cuenta el resultado. Esto es lo que hay que definir.

“Encontrar una solución rápida a...”

Hay que definir: 1) ¿Qué será “una solución”? Si yo tengo una fuga en mi cuarto de baño, las soluciones pueden ser: a) colocar un balde bajo la fuga; b) llamar al gasfitero; c) cortar el agua; d) reparar de manera que la fuga cese... ¿Cuál es la solución que se busca aquí? ¿Y dentro de qué límites presupuestarios? 2) “Rápida”: ¿Qué plazo?

“Asegurar la disponibilidad de los productos”

Hay que definir: 1) Disponibilidad: aquí también, como en las soluciones precedentes, este término sobreentiende toda una gama de posibles situaciones: ¿de cuál se trata? 2) Asegurar: ¿Permanentemente? ¿Con ciertos plazos? ¿Garantizar al 100% o según qué tolerancias? ¿Y a qué costo?

“Implantar una herramienta ofimática operativa”

Hay que definir: ¿Qué tipo de herramienta (nivel de prestaciones, costo...)? 2) Operativa: ¿según qué criterios? 3) Implantar: ¿Significa esto que el material ya está elegido? ¿Comprado? ¿Instalado? ¿El personal formado? 4) Y todo esto: ¿Cuándo? ¿Con qué costo?

4.5 Formular el objetivo: un método práctico

¿Cómo redactar un objetivo que lo sea realmente? Hay que preguntarse: “¿Qué es lo que no va bien hoy o que no me es suficiente? ¿Qué es lo que quiero cambiar exactamente?”

Ejemplo 1. Formulación habitual: mejorar su propio manejo del inglés

¿Cuál es la realidad que le lleva a usted a fijar este “objetivo” tan poco concreto?

Situación presente: lo que pasa hoy, y que yo quiero que deje de pasar
Describalo en términos sencillos y concretos. Por ejemplo:

“Cuando usted hace una presentación en inglés ante unos clientes extranjeros, domina bien la exposición, porque la ha preparado. Pero tiene dificultades en el posterior intercambio de preguntas- respuestas.”

Usted podría contentarse con esto, puesto que ya habría precisado sensiblemente el problema que quiere resolver. No obstante, aún faltarían algunos elementos importantes: la fórmula “tiene dificultades” es demasiado vaga. Completemos pues:

“A menudo tiene que hacer que le repitan la pregunta, y da respuestas titubeantes, lo que hace que sea frecuentemente interrumpido.”

Esta formulación le muestra al colaborador que usted ha observado atentamente la situación, que analiza con precisión y que va a lo esencial.

Por otro lado, este análisis se refiere únicamente al modo de actuar de su colaborador, a su comportamiento, y no a su persona. Usted no dice: “La presentación no está mal, pero en las preguntas, se queda atascado”; ni: “Va a haber que esforzarse más”- tipo de comentarios habituales y poco productivos. Con unas pocas frases, los elementos precisos que se trata de eliminar quedan bien definidos.

Fase siguiente – Objetivo: lo que quiero ver cumplido mañana

“En un intercambio de preguntas-respuestas, en inglés, después de una presentación, podrá para el 30 de junio, entender a la primera las preguntas planteadas, y responderlas sin ser interrumpido.”

Menos de tres líneas. ¿Seremos capaces de comprobar si ese resultado ha sido efectivamente alcanzado?

Sí, absolutamente. Será observable por el propio interesado (lo que resulta fundamental), por sus interlocutores y por el profesor que debe encargarse de esta preparación. El contrato está totalmente claro.

Como podemos ver, estamos muy lejos, y sin mucho esfuerzo, de nuestro punto de partida: “mejorar su propio manejo del inglés”.

¿Qué hemos hecho en realidad?

Hemos redactado las especificaciones de una nueva práctica. Ésta es la condición fundamental para alcanzar el resultado deseado.

Este procedimiento se utiliza tanto de manera individual, para la reflexión preparatoria del directivo o del colaborador, como entre dos, en un esclarecimiento de la situación entre ellos, o en grupo, por ejemplo, para elaborar objetivos colectivos.

Ejemplo 2. Formulación habitual: asegurar al cliente una acogida eficaz

Situación presente: lo que pasa hoy, y que yo quiero que deje de pasar

1. La telefonista descuelga el aparato cuando éste lleva bastante tiempo sonando, con frecuencia entre seis y doce veces.
2. Cuando la telefonista pasa la llamada a la extensión solicitada, el cliente se queda largo tiempo, hasta varios minutos, oyendo sonar "en el vacío".
3. Por último, si nadie responde, vuelve escuchar la voz de la telefonista que le dice simplemente: "Lo siento, no contestan. Llame un poco más tarde."

Objetivos: lo que yo quiero que se cumpla, las especificaciones de una nueva práctica

"El 1 de septiembre, a más tardar:

1. La telefonista responderá, como máximo, al cabo de tres timbradas.
2. La extensión solicitada responderá igualmente al cabo de tres llamadas como máximo: la persona solicitada, otra persona o bien una contestadora automática, deben hacerle saber al cliente cómo o en qué momento contactar con la persona solicitada."

Observamos que el punto 3 de la situación presente ("si nadie responde...") desaparece: desde el momento en que se consigue el objetivo 2, la telefonista no tiene ya que intervenir de nuevo.

Observamos, también, que se trata de un objetivo permanente y colectivo.

(*) Giselé Commarmond/ Alain Exiga: *Cómo Fijar Objetivos. Curso de Gestión Empresarial*. Editorial Deusto. 2001. España

Lectura: Política Empresarial

La política empresarial es una de las vías para hacer operativa la estrategia. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

La política empresarial suele afectar a más de un área funcional, contribuyendo a cohesionar verticalmente la organización para el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Cuando tenemos la calidad como uno de los objetivos estratégicos, la política de la calidad anima a los directivos funcionales a incorporar la orientación al cliente en la situación de cada unidad organizativa.

La política empresarial supone un compromiso formal de la empresa con la calidad, por lo que ha de ser ampliamente difundida interna y externamente.

La política empresarial, obviamente, ha de ser adecuada para cada empresa y ajustadas a las necesidades y expectativas de sus clientes. Como contenido, es bueno que hagan referencia a :

- a) Un gran objetivo (satisfacción del cliente, competitividad, etc.).
- b) La vía o forma de conseguirlo para ganar en credibilidad (ISO, etc.).
- c) Los recursos necesarios (formación, participación, organización formal).
- d) Los clientes internos (accionistas y personal) y a sus intereses (beneficio y satisfacción).

Concepto de Política Empresarial

“Son las pautas establecidas para respaldar esfuerzos con el fin de lograr los objetivos propuestos y que guían la toma de decisiones. Se constituye en los marcos generales dentro de los cuales se desarrolla la actividad diaria a futuro”. Autor: Hicknan Gris R. Libro: Cómo organizar hoy empresas con futuro

“Las políticas son declaraciones o ideas generales que guían el pensamiento de los administradores en la toma de decisiones asegurando que estas se encuentren dentro de ciertos límites”. Autor: Harold Koontz Libro: Administración, una perspectiva global.

Tipos de Políticas a nivel de los Gobiernos:**Políticas a nivel de Gobierno Regionales**

Son los lineamientos dictados para el ámbito Regional, que guardan compatibilidad

Ejemplos de Política de Gobierno Regional:

- Política Agraria Regional

Contribuir al desarrollo agroexportador, integrando una comisión a nivel nacional, para el crecimiento futuro de este sector en el ámbito regional, el ministerio de agricultura, ADEX, PROMPERU, ministerio de economía.

- Política Minera Regional

Promover y desarrollar la minería regional, incentivando la exploración, extracción y comercialización de recursos mineros y garantizando los inversionistas extranjeros.

- Política Petrolera Regional

Promover la exploración y explotación de hidrocarburos en el ámbito regional, de acuerdo con las leyes que normen el desarrollo de este sector.

- Política de Conservación Ambiental

Fomentar el cuidado del medio ambiente de la región a través de campañas de arborización, cuidado de las reservas naturales que cuenta la región y controlando el grado de contaminación que producen las empresas de fabricación en el ámbito regional.

Políticas a nivel de Gobiernos Locales

Son guías de acción, que defiende el derrotero de los Gobiernos Locales, a nivel provincial y distrital para mejorar el servicio de la comunidad.

Ejemplos de políticas de gobierno local:

- Políticas de servicios comunales

Garantizan un servicio eficiente de limpieza publica y conservando de

mantenimiento de las aras verdes.

- **Políticas de servicios sociales**

Promover el desarrollo de programas sociales orientados al mejoramiento de la infraestructura deportiva vecinal

- **Políticas de infraestructura urbana**

Desarrollar un plan de conservación, mantenimiento de pistas y veredas de las principales arterias de la ciudad.

- **Políticas de participación vecinal**

Fomentar la conformación de las organizaciones vecinales, para constituirse en el nexo con la autoridad Municipal en la solución de problemas comunales.

Políticas a nivel Empresarial

Las políticas a nivel empresarial son las que van a delinear en forma general el camino a seguir por la empresa en sus diferentes áreas, tomando en cuenta sus relaciones internas y su entorno para lograr formular políticas coherentes con la realidad empresarial.

Son algunos ejemplos de políticas empresariales:

- Adquisición de tecnología de punta con financiamiento en el sistema financiero.
- Integrar al personal de las diferentes áreas, para una cohesión y unión empresarial.
- Lograr solidez en el mercado a través de campañas publicitarias agresivas, que se complemente con una comercialización más dinámica.
- Mantener un contacto directo y personal con los clientes

Diseño de políticas empresariales

A continuación presentamos a modo de guía, alguna línea de acción que sirven para el diseño de políticas empresariales:

A. Políticas Institucionales

- Sistema de información empresarial.
- Rentabilidad empresarial.
- Competitividad empresarial.
- Calidad total- Reingeniería- excelencia gerencial.
- Prestigio y poder.

B. Políticas de Producción

- Desarrollo del producto.
- Control de calidad.
- Investigación y desarrollo de nuevos productos.
- Equipamiento y maquinaria (tecnología).
- Programa de mantenimiento y reparaciones.

C. Políticas de Comercialización

- Investigación de mercados.
- Plaza, precio, promoción, producto.
- Canales de distribución: Mayoristas, minoristas y consumidor final.
- Ventas
- Créditos a clientes.
- Estudios de la competencia

D. Políticas financieras

- Proyección de ingresos y gastos (flujo de caja).
- Mecanización de ingresos y gastos.
- Nivel de endeudamiento.

- Solicitud de créditos.
- Sistema contable y libros auxiliares.
- Estados financieros – balance general.
- Auditoria financiera.

E. Políticas administrativas

- Planeamiento y organización empresarial.
- Administración de personal: Reclutamiento – Selección social, negociaciones colectivas.
- Logística: Programación, adquisiciones, almacenamiento, distribución, patrimonio.
- Presupuesto: Formulación, ejecución y evaluación.
- Costos: Fijos- variables, directos e indirectos.
- Informática: Programa, equipamiento, red.
- Imagen empresarial.
- Auditoria interna.

Acerca de las Políticas de la empresa, tener en cuenta:

1. La política más efectiva es la que busca hacer lo indicado, en el momento preciso y con un control absoluto de la situación.
2. Las políticas deberían generar como primer producto : confianza.
3. Una buena política empresarial se concentra en pocos y grandes objetivos, y sigue un solo camino, el correcto, hasta alcanzarlos.
4. Algunas acciones superan rápidamente a las directivas, las que tienen que ser revisadas y actualizadas periódicamente.
5. Las políticas no sólo deben normar a la empresa y sus trabajadores, sino principalmente generar confianza.
6. Las políticas son indispensables para una adecuada delegación de

- autoridad.
7. Las políticas reflejan la imagen de la empresa y deben reajustarse a tiempo.
 8. Las políticas deberían ser unificadoras.
 9. Sin políticas no habrían bases ni sustentos para empezar. El primer paso para solucionar problemas es establecer confianza y reconocer que el problema existe.
 10. Las políticas deben ser escritas y también se tiene que verificar que son comprendidas por todos.

Ejemplos de Políticas:

- Es política de la empresa panificadora “El pan nuestro de cada día” que los clientes reciban una excelente atención satisfaciendo sus expectativas.
- Una política del Área de Producción de la empresa “Kandy” es que el personal de servicio tiene que utilizar indumentaria de trabajo completa, de lo contrario, será amonestado en una primera oportunidad, si en una segunda oportunidad se le sorprendiera, se le suspende por un día, sin goce de haber.

Ejercicio:

Elabore dos políticas empresariales de cualquier área de una organización empresarial

1.
.....
.....
.....
.....
2.
.....
.....
.....

Sesión N° 5

5.1 Aspectos que debe contemplar un programa

- Justificación del programa
- Objetivos (corto, mediano, largo plazo)
- Limitación del programa
 1. Espacio
 2. Determinación y precisión de actividades
 3. Tiempo y calendario de actividades.
 4. Universo de trabajo.
- Organización
 1. Procedimientos
 - a) Método de las actividades
 - b) Organismos o áreas que colaboran
 - c) Material y equipo.
 - d) Locales.
 - e) Instructivos y reglamentos
 2. Personal
 - a) Tiempo y número
 - b) Determinación y funciones
 - c) Reclutamiento
 - d) Adiestramiento del personal.
 3. Financiamiento
 - a. Elaboración del presupuesto
 - b. Plan de obtención de fondos
 - c. Manejo de fondos
- Evaluación
 - Simultáneo al programa
 - Al final del programa

5.1.1 Desarrollo de cada uno de los aspectos del programa

I. Justificación del programa

Se refiere a la exposición de los motivos que fundamentan la aplicación del programa. En este capítulo deberá mostrarse qué problema o problemas que pretenden solucionarse son importantes por su calidad o magnitud, y además que son susceptibles de resolverse.

II. Objetivos (corto, mediano, largo plazo)

Son las metas o fines que se desean alcanzar con la realización del programa, los objetivos que se establezcan deben ser determinados como resultado de la adecuada estimación de problemas y recursos, y deben ser precisos, cuantificables y alcanzables.

III. Limitación del programa

1. **Espacio:** es el área donde se desarrollará la acción.
2. **Determinación y precisión de actividades:** comprende la especificación de las actividades que necesitan efectuarse para alcanzar los objetivos. También deben considerarse lo necesario para cada una de las actividades.
3. **Tiempo y calendario de actividades:** Se refiere a los días meses o años durante los cuales se llevará a cabo el programa
4. **Universo de trabajo:** Es la determinación del número y tipo de personas que se beneficiarán al ejercer la acción del programa

IV. Organización

1. Procedimientos

- **Método de las actividades:** Se refiere a la manera de cómo se hará cada una desde las actividades que se hayan considerado en el párrafo III, inciso 2
- **Organismos o áreas que colaboran:** Aquí se mencionará los organismos, áreas o dependencias con los que se establecerá coordinación y la forma cómo colaborará cada uno en el programa.
- **Material y equipo:** se refiere al equipo que se necesitará para la realización del programa
- **Locales:** se refiere a los lugares donde se ejecutará el programa

- **Instructivos y reglamentos:** Las instrucciones de las técnicas que se vayan a emplear. Los reglamentos son las normas que regirán el desarrollo de las actividades o de las labores.
2. **Personal:** se refiere a las personas que participarán en la aplicación del programa.
- Tiempo y número:** Es el número de personas que intervendrán en la ejecución del programa
 - Determinación y funciones:** Estas pueden ser de la línea desde el punto de vista jerárquico, de actividades según los integrantes del personal y supervisión que determinan por quiénes y cómo desarrollará esta labor
 - Reclutamiento:** Se refiere a la descripción de cómo y dónde se seleccionará el personal necesario.
 - Adiestramiento del personal:** Se relaciona con la preparación especial que se impartirá al personal seleccionado.
3. **Financiamiento**
- Elaboración del presupuesto:** se trata de especificar el presupuesto que se requerirá para la ejecución del programa y se deben desglosar las diversas partidas que la integran.
 - Plan de obtención de fondos:** Se refiere a la manera cómo se piensa obtener los fondos que se necesitan para cubrir el presupuesto.
- V.Evaluación**
- Es la estimación de las realizaciones del programa con relación a los objetivos y procedimientos señalados. La evaluación requiere un adecuado sistema de registro de actividades que se vayan a llevar a cabo.
- Aquí se indicará cómo se hará la valorización del programa, con qué periodicidad, quiénes la realizarán y qué índices se tomarán en cuenta para ello.
- 2 Simultáneo al programa
 - 3 Al final del programa.

5.1.2 Evaluación de los programas

Entre las fallas que con más frecuencia se presentan y obstaculizan la realización de las actividades anotaremos las siguientes:

- Insatisfacción de los objetivos de tipo económico.
- Falta de apoyo técnico y socioeconómico de los programas por no formar parte de un plan nivel local.
- La escasez de los elementos de trabajo para el correcto desarrollo de los programas (herramientas, vehículos, combustible, etc.)
- Incumplimiento del personal de las unidades aplicativas por falta de supervisión.
- Los bajos sueldos que impiden contar con el personal preparado y experimentado.
- Falta de reuniones de estudio y discusión que propicien el trabajo en equipo.
- El abandono del personal voluntario que después de adiestrado vuelve a sus lugares de origen y se pierde en el anonimato.
- Falta de supervisión de las autoridades respectivas que hacen que el trabajo se vuelva rutinario
- El establecimiento de unidades aplicativas respondiendo únicamente a presiones de tipo político.
- La falta de conocimiento del medio para una correcta planificación
- La deshonestidad de algunos elementos del personal oficial que hace uso inadecuado de los recursos.

5.2 Cómo se elabora un procedimiento

1. **Objetivo:** Aquí se indica para qué se está haciendo este procedimiento.
2. **Alcance:** Aclara desde dónde hasta dónde se va a aplicar este procedimiento
3. **Definiciones:** Son palabras que tienen que ser definidas para aclarar algunos términos
4. **Desarrollo:** Consta de:
 - a. Actividad: es el nombre de la actividad a realizar
 - b. Descripción: Se describe en forma breve de qué se trata la actividad a realizar
 - c. Responsable: Se escribe el cargo del responsable de coordinar la actividad descrita.
 - d. Registro: Son los documentos que se generan como evidencia de que se realizó la actividad mencionada

Es importante tener en cuenta que para diseñar estas actividades hay que considerar el Ciclo PHVA (Planear-Hacer-Verificar-Ajustar)

5. **Anexos:** Listado de documentos y registros generados en el procedimiento.

5.2.1 Ejemplo de procedimiento:

1. **Objetivo:** Realizar la matrícula de los estudiantes antiguos y nuevos, registrar informes por Semestres y anuales, entregar certificados.
2. **Alcance:** Se aplica desde el inicio hasta finalizar el año escolar.
3. **Definiciones:**
 - a. Hoja de vida: documento que muestra los aspectos académicos y de convivencia positivos y negativos más destacados del estudiante.
 - b. Admisión: es el proceso mediante el cual un joven aspirante desea ingresar a la institución educativa.
 - c. Matrícula: es un contrato bilateral entre la institución educativa, el estudiante y el parentesco o apoderado.
 - d. Calificaciones en hoja oficial: documento que contiene en su encabezado la legalidad de la institución, informa el resultado académico por período o definitivo del estudiante. Al pie cita las normas vigentes con las firmas del director y secretaria.
 - e. Planillas de alumnos: listado de estudiantes en orden alfabético por apellidos que se encuentran matriculados en un grado específico.

4. Desarrollo: Consta de:

	Actividad	Descripción	Responsable	Registro
1	Se elabora un proceso de inscripción.	La secretaría entrega documentos al interesado quien los fotocopia. Los estudiantes antiguos reciben carta circular informativa con los requisitos de la matrícula y reserva de la misma, en caso que se amerite.	Secretaría	Formato de inscripción. Instructivo de inscripción Carta circular Reserva de matrícula.
2	Inscripción	Se revisa que la información del formato de inscripción esté completo. En caso que no fuera así, se devuelve la inscripción al alumno, padre de familia o apoderado. Se deja registro en el formato de recepción de documentos para inscripción y matrícula y firmado por el interesado.	Secretaría	Formato de inscripción. Recepción de documentos para inscripción y matrícula
3	Se recibe la documentación del aspirante para la inscripción	Se cita a entrevista a PPFF, y/o apoderado con los aspirantes de quienes cumplan con los requisitos.	Secretaría	Recepción de documentos para inscripción y matrícula
4	Entrevista	Se realiza la entrevista	Equipo de coordinadores	Formato de entrevista
5	Ánalisis de entrevista y selección de estudiantes	Se seleccionan estudiantes de acuerdo al número de cupos disponibles en la institución y al orden de entrega de solicitudes	Equipo de coordinadores	Listado de admitidos
6	Inducción a estudiantes admitidos con sus respectivos PPFF y/o apoderados	Se cita a los estudiantes, PPF y/o apoderados admitidos a la inducción.	Equipo de coordinadores y aula de apoyo	Listado de asistencia
7	Recibir documentación para la matrícula de estudiantes nuevos	Se revisa la documentación del admitido y en caso de que está completa podrá firmar la matrícula. En caso de que no esté completa se le devolverá los documentos y sólo se podrá matricular cuando presente la	Secretaría	Recepción de documentos para inscripción y matrícula.

		documentación completa teniendo en cuenta las fechas establecidas.		
8	Entrega de autorización de matrícula a estudiantes nuevos	Los estudiantes antiguos reciban ficha de matrícula posterior a la comisión de evaluación y promoción final donde figura si es promovido o no y las áreas que tiene pendientes.	Directores de grupo	Autorización de matrícula
9	Renovar y firmar la matrícula	Hacer efectiva la matrícula. El PPFF y/o apoderado junto al estudiante admitido o antiguo deben firmar la hoja de matrícula. A su vez ellos reciben un documento donde consta su matrícula.	Secretaria	Hoja de matrícula Constancia de matrícula
10	Realizar listado de estudiantes	Se digita listado de estudiantes por semestre y aula	Secretaria	Planillas de grupo

5. Anexos:

- a. Formato de inscripción
- b. Instructivo de inscripción
- c. Autorización de matrícula
- d. Formato de entrevista
- e. Listado de asistencia
- f. Listados de admitidos
- g. Hoja de matrícula.

Caso “Presentación de informes de trabajo del Área de Ventas”:

Antonio Olórtegui es un vendedor de su empresa y está directamente bajo las órdenes de Ud. como Jefe de la Sucursal en Chimbote. Antes de establecer su objetivo, Antonio ha desarrollado un conjunto de objetivos para si. Se los ha presentado (ver cuadro adjunto), con el fin de que Ud. tenga tiempo suficiente para revisarlo antes de la reunión de coordinación que tendrá con él.

En esta reunión Ud. y Antonio decidirán conjuntamente los objetivos, políticas, el programa, procedimientos y estrategias que guiarán las actividades de ventas durante el próximo año.

Al prepararse para la reunión, es necesario que Ud. haga una evaluación preliminar de cuáles son los objetivos de Antonio, que Ud. considere como aceptables, cuáles deben ser modificados y los que deben ser eliminados.

Después de haber evaluado los objetivos Ud. debe:

- Seleccionar uno de los **objetivos**
- Elaborar un **Programa** de ventas para dicho objetivo.

- Enseguida debe proponer **tres políticas** relacionadas con el objetivo.
- Luego, elaborar algunos **procedimientos** para llevar a cabo el Programa
- Finalmente, elaborar **estrategias** que permitan lograr el objetivo señalado al inicio.

Ud. tiene 80 minutos para presentar su Informe.

DESCRIPCIÓN	ACEPTADO	MODIFICADO	ELIMINADO
1. Proporcionar información sobre los productos líderes a Marketing			
2. Incrementar en 3 negocios rentables por mes, la clientela de la sucursal			
3. Incrementar el tamaño de los pedidos individuales en volumen y número de productos			
4. Prepárese para cada visita de ventas: estableciendo como mínimo cinco puntos que deben mejorarse			
5. Racionalizar el recorrido del territorio			
6. Obtener la mejor ubicación a los puntos rentables de la empresa en 4 negocios por mes, hasta completar en todos los negocios de la Sucursal.			
7. Bajar en un día giro la cartera a su cargo, por mes, manteniendo los niveles de volumen de ventas.			
8. Elevar el porcentaje de ventas al contado en 0.5% por cada dos meses.			
9. Aumentar el número de ventas a los clientes más rentables y de mayor rotación por producto.			
10. Elaborar una lista de clientes priorizando en funciones de su volumen de ventas.			

Sesión N° 6

6.1 Estrategias operativas: Estrategias para definir oportunidades

Es necesario definir claramente las oportunidades de negocio reconocidas en el mercado meta.

Para eso la empresa se traza varios y/o diferentes “caminos” a los que conocemos como estrategias.

Las estrategias pueden ser de penetración, desarrollo de mercados, desarrollo de productos o diversificación.

Las estrategias se definen en función a productos y mercados a partir de simples combinaciones si se trata de mercados o productos actuales o nuevos.

Veamos cada una a partir de los casos que a continuación se presentan:

Caso 1

Un confeccionista de pantalones jean para damas y caballeros de clase media y media baja que produce y vende en su local de Gamarra en Lima. Para definir sus oportunidades de negocio hace las siguientes combinaciones:

MERCADO. PRODUCTO	Actual	Nuevo
Actual	PENETRACIÓN Baja los precios para incrementar la demanda	DESARROLLO DE MERCADO Confecciona casaca jean para complementar su línea de pantalones
Nuevo	DESARROLLO DE PRODUCTO Decide participar en ferias regionales para vender sus jeans	DIVERSIFICACIÓN Desarrolla casacas de corduroy con forro grueso para vender en las ferias de la sierra.

Caso 2

Un metalmecánico produce y vende puertas enrollables para establecimientos comerciales (tiendas y restaurantes) en su taller de Nuevo Chimbote.

PRODUCTO MERCADO.	Actual	Nuevo
Actual	PENETRACIÓN Promociona los beneficios de las puertas enrollables para atraer a los clientes que compran rejas de fierro a la competencia	DESARROLLO DE MERCADO Produce varias calidades de puertas enrollables que le permiten manejar diferentes precios
Nuevo	DESARROLLO DE PRODUCTO Decide vender a través de una tienda ubicada en el centro de la ciudad	DIVERSIFICACIÓN Empieza a producir puertas y ventanas de aluminio para pequeñas compañías constructoras.

En los casos reseñados, el confeccionista y el metalmecánico establecieron estrategias diferentes.

Analicemos cada una de ellas.

a. Penetracion

Ejemplos:

El confeccionista baja los precios para incrementar su demanda.

El metalmecánico promociona los beneficios de las puertas.

A la búsqueda del incremento de las ventas del actual producto en el actual mercado se le conoce con el nombre de PENETRACIÓN EN EL MERCADO

Es posible atraer a los que no son usuarios del producto aumentando la publicidad, como lo hace el metalmecánico o disminuyendo el precio, como lo hace el confeccionista y/o haciendo promociones.

También se puede estimular el ritmo de consumo del producto o servicio que se ofrece, o atacar a la competencia buscando restarle fuerzas.

b. Desarrollo de mercados

Ejemplos:

El confeccionista decide participar en ferias regionales.

El metalmecánico ingresa a nuevos mercados vendiendo a través de una tienda.

De lo que se trata es de expandir territorialmente nuestros espacios de venta, como lo plantearon el confeccionista y el metalmecánico.

c. Desarrollo de productos

Ejemplos:

El confeccionista produce casaca jean para ofertar “conjunto jean”.

El metalmecánico fabrica varias calidades de puertas enrollables.

A la realización de alguna modificación al producto actual y su venta en el mismo mercado se le conoce con el nombre de DESARROLLO DE PRODUCTO.

Para dar nuevas características a un producto podemos variar el modelo, su forma, el tamaño, la presentación, el color, el olor, entre otros.

d. Diversificación

Ejemplos:

El confeccionista desarrolla casacas de corduroy con forro grueso para venderlas en ferias de la sierra.

El metalmecánico empieza a producir puertas y ventanas de aluminio para venderlas a pequeñas compañías constructoras.

Al lanzamiento de un nuevo producto a un nuevo mercado se le conoce con el nombre de DIVERSIFICACIÓN.

Para diversificar nuestra producción podemos considerar:

Elaborar un nuevo producto utilizando la misma tecnología.

Elaborar productos relacionados utilizando diferente tecnología.

Elaborar productos diferentes utilizando tecnologías diferentes.

DIVERSIFICAR es una buena estrategia cuando se encuentran oportunidades interesantes fuera del negocio actual.

Toda empresa debe desarrollar alguna estrategia de marketing para defender y/o ampliar su mercado. Combinando variaciones en el producto y el mercado se pueden definir cuatro estrategias.

6.1.1. Penetración: Incremento en las ventas del mismo producto en el mismo mercado.

Tácticas:

- Bajar de precios
- Incrementar publicidad
- Hacer promociones
- Buscar aumentar el ritmo de consumo
- Atacar a la competencia.

6.1.2. Desarrollo de mercados: Incremento de las ventas del mismo producto en diferentes mercados.

Tácticas:

Participar en ferias

Colocar productos en nuevas tiendas.

Publicitar en nuevos mercados

6.1.3. Desarrollo de productos: Introducción de modificaciones en el producto actual y su venta en el mismo mercado.

Tácticas:

Vender el producto junto a una familia de artículos complementarios.

Fabricar varios modelos del mismo producto.

4.- Diversificación. Venta de un nuevo producto en un nuevo mercado.

Tácticas:

Investigar los problemas, carencias, necesidades y gustos de la gente. A partir de ahí desarrollar productos o servicios nuevos.

Imaginar productos o servicios nuevos y ver luego si pegan o no.

6.2 El presupuesto

Concepto: “Un presupuesto es un plan integrador y coordinador que se expresa en términos financieros con respecto a las operaciones y recursos que forman parte de una empresa para un período determinado, con el fin de lograr los objetivos fijados por la alta gerencia”.

Objetivos

- Ser una guía de acción
- Permite comparar lo real con lo planificado
- Evaluar la actuación de la compañía
- Optimizar el empleo económico de los recursos
- Trabajar en forma anticipada y previniendo los hechos

6.2.1 Ventajas de los presupuestos

Como ventajas de los presupuestos pueden mencionar las siguientes:

1. Presiona a que la alta gerencia defina adecuadamente los objetivos básicos de la empresa.
2. Propicia que se defina una estructura organizacional adecuada
3. Cuando existe motivación adecuada incrementa la participación de los diferentes niveles de la organización.
4. Obliga a mantener un archivo de datos históricos controlables.
5. Facilita a la administración la utilización óptima de los diferentes insumos
6. Facilita la coparticipación e integración de las diferentes áreas de la compañía
7. Obliga a realizar un autoanálisis periódico
8. Facilita el control administrativo
9. Es un reto que constantemente se presenta a los ejecutivos de una organización para ejercitar su creatividad y criterio profesional a fin de mejorar la empresa.
10. Ayuda a lograr mayor eficiencia en las operaciones

6.2.2 Tipos de presupuestos

Dependiendo de la finalidad se han creado al menos estos tipos de presupuestos:

a. Por el plazo

- Inmediato (hasta 3 meses)
- Corto plazo (hasta 1 año)
- Mediano plazo (2-4 años)
- Largo plazo (general)

b. Por el universo de la información

- Presupuesto de gobierno

Presupuesto de sectores productivos
Presupuestos empresariales
Presupuestos-proyectos específicos

c. Por la naturaleza de las informaciones

Presupuesto de ventas
Presupuesto de producción
Presupuesto de compras
Presupuesto de gastos (Ventas, Administración, etc.)
Presupuesto de inversión
Presupuesto de efectivo

d. Presupuestos financieros específicos

Estados financieros proyectados (Balance general, estado de resultados, estado de utilidades retenidas, estado de cambios en la posición financiera.)

6.2.3 Clases de Presupuestos

- 1.- Presupuesto de ventas
- 2.- Presupuesto de producción
- 3.- Presupuesto de materia prima
- 4.- Presupuesto de mano de obra
- 5.- Presupuesto de costos de fabricación
- 6.- Presupuestos de gastos de operación
 - 6.1 Presupuesto de gastos de administración
 - 6.2 Presupuesto de gastos de comercialización
 - 6.3 Presupuesto de gastos financieros
- 7.- Flujo de caja
- 8.- Estado de resultados proyectado
- 9.- Balance general proyectado

Presupuesto de Ventas

	IV Trimestre 2004	I Trimestre 2005	II Trimestre 2005	III Trimestre 2005	IV Trimestre 2005	I Trimestre 2006
Ventas						

Presupuesto de Compras

	IV Trimestre 2004	I Trimestre 2005	II Trimestre 2005	III Trimestre 2005	IV Trimestre 2005	I Trimestre 2006
Costo de ventas						
(-)Inventario Inicial						
(+)Inventario Final						
Presupuesto de compras						

Presupuesto de Sueldos y Comisiones

		I Trimestre 2005	II Trimestre 2005	III Trimestre 2005	IV Trimestre 2005
Salario Fijo					
Comisiones					

Presupuesto de Gastos

		I Trimestre 2005	II Trimestre 2005	III Trimestre 2005	IV Trimestre 2005
Gastos de Mantenimiento					
Arriendo					
Servicios Básicos					
Total					

Sesión N° 7

Plan Operativo Anual (POA)

Definición

El plan operativo anual es un documento formal en el que se enumeran, por parte de los responsables de una entidad facturadora (compañía, departamento, sucursal u oficina) los objetivos a conseguir durante el presente ejercicio.

El plan operativo anual debe estar perfectamente alineado con el plan estratégico de la empresa, y su especificación sirve para concretar, además de los objetivos a conseguir cada año, la manera de alcanzarlos que debe seguir cada entidad (departamento, sucursal, oficina...).

Por ejemplo, ante un objetivo estratégico global del tipo: "Conseguir una facturación de 1.000.000 nuevos soles antes de 2.015.", un plan operativo debe desglosar esa cifra para cada año: "Conseguir una facturación de 600.000 n.s en el año 2.013", "Conseguir una facturación de 800.000 n.s en el año 2.014", "Conseguir una facturación de 1.000.000 n.s en el año 2.015".

Además, el Plan Operativo Anual debe desglosar los objetivos para cada entidad facturadora: "La oficina de Lima debe alcanzar una cifra de ventas de 200.000 n.s en el año 2.013", "La oficina de Ica debe alcanzar una cifra de ventas de 150.000 n.s en el año 2.013", etc...

Incluso, dentro de cada sucursal o departamento es posible hallar una predicción del volumen esperado de ventas para cada mes del año (teniendo en cuenta la estacionalidad del producto o las oscilaciones que ha experimentado el mercado en años anteriores).

Por tanto, es común en un plan operativo anual disponer, para cada mes (desde enero a diciembre), de un valor POA para cada objetivo. A medida que va avanzando el año es posible fijar el valor real que se ha alcanzado y, por tanto, hallar posibles errores o desviaciones en el plan.

Por ejemplo, para el caso del objetivo:

"La oficina de Lima debe alcanzar una cifra de ventas de 200.000 n.s en el año 2.015"

Mes	POA Acumulado	Real Acumulado	Desviación
Enero	15.000 n.s	16.292 n.s	1.292 n.s
Febrero	30.000 n.s	26.488 n.s	-3.512 n.s

Planeamiento Operativo			62
Marzo	50.000 n.s	41.351 n.s	-8.649 n.s
Abril	70.000 n.s	60.134 n.s	-9.866 n.s
Mayo	85.000 n.s	74.011 n.s	-10.989 n.s
Junio	100.000 n.s	88.506 n.s	-11.494 n.s
Julio	120.000 n.s	(-)	(-)
Agosto	150.000 n.s		
Septiembre	170.000 n.s		
Octubre	180.000 n.s		
Noviembre	190.000 n.s		
Diciembre	200.000 n.s		

Esto es preciso hacerlo, naturalmente, para cada objetivo anual de cada entidad.

Lo más importante de este modelo es que, mediante un correcto seguimiento del plan operativo anual, se puede hallar no sólo las desviaciones en el plan, sino también el motivo de su origen. La herramienta de Business Intelligence dedicada a este fin es una de las más implantadas en las empresas modernas: el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard.

Cuestionario de la Primera Unidad

1. ¿Cuál es la importancia que tienen las funciones administrativas en una organización empresarial?
2. ¿Qué opinión le merece de Gotz que señala que planear es “hacer que ocurran cosas que, de otro modo, no habrían ocurrido”?
3. ¿qué diferencian existen entre Plan Operativo y Plan estratégico?
4. Mencione los principales tipos de planes operativos que se emplean en una organización.
5. ¿Cuáles son los roles que desempeña un directivo en una organización? Describa tres de ellos.
6. ¿Qué actividades desempeña un gerente o administrador, de acuerdo al nivel que ocupa en una organización?
7. ¿Qué es un objetivo? ¿Cuáles son las tres funciones que cumple un objetivo?
8. ¿Qué es una política empresarial? Mencione tres ejemplos de políticas empresariales.
9. ¿En qué se diferencia un programa empresarial de un procedimiento empresarial?
10. ¿Cuáles son los componentes de un programa empresarial?
11. ¿Cuáles son los componentes de un procedimiento empresarial?
12. ¿Cuá es la importancia que tienen las estrategias? Ejemplifique tres estrategias de marketing.
13. ¿Qué es un presupuesto? Importancia de los presupuestos.
14. ¿Cuáles son las ventajas que tienen los presupuestos?
15. ¿Qué es un Plan Operativo Anual-POA?

16. II UNIDAD: “EL PLAN OPERATIVO Y LA ACCIÓN EMPRESARIAL”

Sesión N° 8: Análisis interno de la empresa

Tradicionalmente, el análisis interno de la empresa ha perseguido determinar cuáles son sus fortalezas y debilidades, con la finalidad de mantener y desarrollar una ventaja competitiva. No obstante, en numerosas ocasiones es sumamente complejo llegar a identificar si estamos ante una fortaleza de la empresa, o ante una debilidad.

Por ello, debemos considerar que el verdadero propósito de este análisis debe ser comprender las características esenciales de la empresa, esto es, aquéllas que le permiten alcanzar sus objetivos. En la actualidad, estos estudios se desarrollan bajo la **teoría de los recursos y capacidades**, en este sentido destaca el papel predominante del análisis del interior de la organización frente al de su entorno, lo que llamamos “efecto empresa”. La premisa de partida de la teoría de los recursos y capacidades es analizar por qué las empresas son diferentes entre sí, y cómo pueden llegar a alcanzar las ventajas competitivas, es decir, explicar las diferencias de rentabilidad entre empresas, sobre todo cuando éstas compiten en un mismo sector.

La empresa, desde esta nueva perspectiva, se considera como un conjunto único de recursos y capacidades heterogéneas, las cuales se han obtenido a través de su historia, de su funcionamiento y de las decisiones que se han adoptado a lo largo de su vida. De esta definición tenemos que resaltar su aspecto dinámico, en el que se destaca la capacidad de la firma para adaptarse y cambiar a lo largo del tiempo. Un claro ejemplo de la adaptación de los recursos de la empresa a los cambios del entorno es el de la empresa «Jané»

Durante décadas, la actividad principal de Jané era el transporte de bebés. Cuando el descenso de la natalidad comenzó a ser un problema acuciante, sus directivos necesitaron agudizar el ingenio hasta llegar a descubrir que la esencia de su negocio no eran los artículos con ruedas, sino la atención al niño desde que éste nace.

A partir de este momento, la empresa dedicó parte de sus recursos y capacidades a generar nuevos productos (biberones, chupetes, juguetes, etc.) y está pendiente de lanzar una nueva línea de cosmética (colonias, jabón, etc.) que saldrá dentro de poco tiempo al mercado. Para llevar a cabo esta estrategia, fue clave la percepción de los cambios que se estaban produciendo en el entorno, en el que 'la gente cada vez tenía menos bebés, pero les dedicaba mayor cantidad de dinero'. La esencia del éxito de la empresa radica en que sus productos están diseñados, investigados y desarrollados por la propia empresa.

En resumen, la importancia del efecto empresa sobre el efecto sector justifica que el análisis de los recursos y capacidades se convierta en un instrumento esencial para la formulación de la estrategia.

Con esta intención, es necesario tener en cuenta tres actividades fundamentales:

1. En primer lugar, la empresa debe comenzar identificando cuáles son sus recursos y capacidades, con la finalidad de poder conocer profundamente en qué elementos esenciales puede fundamentar su estrategia
2. En segundo lugar, se deben evaluar estos recursos y capacidades para determinar en qué grado pueden llegar a alcanzar una ventaja competitiva y conseguir mantenerla en el tiempo
3. En tercer lugar, la empresa debe analizar cuáles son sus diferentes alternativas estratégicas, en función de los recursos y capacidades de que dispone.

La identidad de la empresa

Desde el punto de vista de la teoría de los recursos y capacidades, una de las primeras acciones en el análisis interno de la empresa debe ser la delimitación de su identidad.

Entre las características básicas que podemos considerar para describir la identidad de la empresa, se encuentran las siguientes:

1. Edad de la empresa: hace referencia a la etapa histórica en la que se encuentra. En relación con este criterio podemos distinguir entre empresas que acaban de nacer, empresas maduras o viejas empresas.
2. Tamaño de la empresa: es decir, la dimensión de ésta. Generalmente, las empresas pueden ser clasificadas como pequeñas, medianas o grandes.
3. Campo de actividad: se trata de identificar los productos o servicios que ofrece la empresa, así como los grupos de clientes a los que va dirigido y la tecnología que se emplea para ello.
4. Tipo de propiedad: bajo este criterio se pretende identificar tanto si la empresa es pública como si es privada, así como la composición de su estructura de propiedad, esto es, si es una empresa familiar o si está bajo la tutela de unos pocos socios o de muchos.
5. Ámbito geográfico: hace referencia a la expansión geográfica de la empresa, ya sea de un ámbito internacional, nacional, regional o local.
6. Estructura jurídica: teniendo en cuenta la forma jurídica sobre la que está constituida la empresa. En esta categoría podemos llegar a distinguir entre sociedad individual, de responsabilidad limitada,

sociedad anónima o cooperativas. Por otra parte, bajo este mismo criterio se puede llegar a identificar si la empresa tiene un carácter unisocietario o, por el contrario, forma parte de un grupo de empresas.

Los recursos y capacidades de la empresa

Los **recursos** se pueden definir como aquellos inputs del proceso productivo o factores disponibles de la empresa, que son de su propiedad o recaen bajo su control. Constituyen la unidad de análisis de la teoría de los recursos y capacidades.

Esta definición da lugar a un concepto sumamente amplio de recurso: en él, se engloban elementos empresariales tan dispares como los activos financieros, el personal de la empresa o las diferentes marcas comerciales. En este sentido, un recurso de la empresa puede ser desde la materia prima que es utilizada en el proceso de producción, hasta el personal que trabaja en la misma.

El segundo nivel de agregación de los recursos proporciona los cimientos para la definición del concepto de capacidad. Por **capacidad** se entiende la habilidad de los recursos de la empresa para poder desarrollar una determinada tarea, esto es, una combinación dinámica de recursos y de conductas, que permiten obtener una adecuada coordinación de éstos y, con ello, la realización eficaz de una determinada actividad.

Por ejemplo, para que un cliente llegue a contratar un viaje de placer, es necesario que en su agencia se combinen una serie de recursos (humanos, materiales y tecnológicos) que, siguiendo un procedimiento adecuado (búsqueda de información sobre precios, alojamientos disponibles, pasajes, realización de reservas), concluyan en la entrega, en tiempo y forma, de los billetes y bonos de alojamiento necesarios para que el cliente pueda disfrutar de sus vacaciones.

De la definición propuesta podemos deducir que existen dos características esenciales en el concepto de capacidad: la primera, hace referencia a la coordinación de recursos; la segunda, al carácter dinámico de esta coordinación.

En este sentido, las capacidades son procesos que, basados en la información específica de la empresa y teniendo en cuenta como ésta se desarrolla a lo largo del tiempo, manifiestan las diferentes interacciones entre sus recursos. Por ejemplo, la atención al cliente en cualquier empresa de servicios exige una combinación de diferentes recursos, entre los que podemos destacar al personal y la tecnología.

No es siempre sencillo llegar a distinguir un recurso de la empresa frente a una capacidad. Para ello, podemos tomar como punto de partida dos criterios claves: en el primero, se concede un carácter stock a los recursos frente a un

carácter flujo de las capacidades. Ello quiere decir que los recursos son elementos individuales que posee la empresa con independencia de la actividad a la que se van a dedicar, mientras que las capacidades manifiestan la forma de utilizar estos recursos. Por su parte, en el segundo de los criterios se señala el carácter individual de los recursos frente al colectivo de las capacidades, ya que éstas últimas sólo existen en el momento en que se produce una coordinación para llevar a cabo una actividad en la empresa. Un claro ejemplo de capacidades en la empresa lo encontramos al analizar el Grupo Avilés. **«Grupo Avilés»**

En 1984, Manuel Fernández-Avilés, decide crear su propia empresa dedicada al envasado del vinagre de vino. Para ello, realizó una inversión de 500.000 pesetas en una nave de 90 metros cuadrados y una furgoneta que le servía para distribuir su producto a sus posibles clientes (bares, restaurantes, etc.). Su interés por prosperar le llevó a incluir una serie de innovaciones en su negocio, entre las que podemos destacar las siguientes: utilizar almacenes de distribución para ampliar su mercado y envasar sus productos en brick. A partir de este momento, comienza un proceso de expansión que se traslada a la generación de otros productos (zumos y quesos) y a la atención de nuevos mercados (Italia y Argentina).

Para conseguir la innovación, el Grupo Avilés posee un departamento denominado I+I+D, denominado 'Departamento de Imaginación, Investigación y Desarrollo'. De esta forma, se quiere dejar clara constancia a todo el personal de la empresa de la importancia de crear para satisfacer a los clientes.

El fundador del Grupo Avilés consigue sin apenas medios y sin una preparación académica específica crear una gran empresa. Para ello, se basa en las capacidades y habilidades organizativas y su visión para el negocio. Las habilidades de la dirección han hecho de esta empresa una organización de éxito indiscutible. Su creatividad y grado de innovación no son fáciles de copiar. Además, es una empresa altamente dinámica que se adapta con facilidad al entorno. Todo esto le ha permitido producir más de 40 productos diferentes, exportar a los cinco continentes y conseguir una sólida posición financiera.

Identificación de los recursos y capacidades de la empresa

Una vez realizada la descripción general de la empresa, el siguiente paso del análisis interno es llegar a determinar con qué recursos cuenta la empresa. Esta tarea no resulta sencilla, ya que muchos de ellos son difícilmente susceptibles de inventario y no aparecen recogidos en ningún documento empresarial. Así, recursos como las existencias de materia prima o de algún componente importante para el producto final, aparecen recogidos en este documento. Por el contrario, las habilidades del personal de la empresa o su saber-hacer no se pueden plasmar en ningún documento escrito.

Son múltiples las clasificaciones que han aparecido en un intento de compendiar los diferentes recursos empresariales, una de ellas puede ser la siguiente:

Los **recursos tangibles** son los más fáciles de identificar. En ellos se encuadran los activos físicos de la empresa (edificios, maquinarias, mobiliarios, existencias, herramientas, etc.) y sus recursos financieros (derechos de cobro, posibilidad de endeudamiento, etc.). La mayoría de estas partidas aparecen recogidas en los documentos contables de la empresa. El principal problema de estos recursos proviene de su valoración. Muchos de los mecanismos utilizados en la empresa para valorar algunos de sus activos recogen los denominados precios históricos.

Entre los **recursos intangibles** más relevantes podemos citar los siguientes:

- **Reputación:** ligada a la marca o la imagen de la empresa. Por ejemplo, ¿en cuánto podría ser valorada la imagen de Coca-Cola?
- **Tecnología:** en referencia a la capacidad para innovar de la empresa, por ejemplo, este aspecto es sumamente relevante en aquellas empresas denominadas 'punto.com'.
- **Otros recursos intangibles:** entre los que podemos destacar la habilidad para mantener una relación estable y duradera con los clientes. Hoy en día, estos recursos son sumamente valiosos para las empresas, ya que impiden la fuga de clientes hacia empresas competidoras.

Los recursos humanos de la empresa se recogen bajo la terminología de '**capital humano**'. El aspecto esencial en este tipo de recursos hace referencia, no tanto a las propias personas, sino a su habilidad, destreza, experiencia y conocimientos. La identificación y valoración de estos recursos es una tarea sumamente compleja.

Para ello, en primer lugar, se debe tener en cuenta la aportación de cada uno de los individuos al rendimiento de la empresa, en función de los resultados de su trabajo.

En segundo lugar, cada vez es más valorada la habilidad y capacidad de las personas para trabajar en equipo, y no de forma aislada. Los beneficios de esta forma de trabajo incrementan la dificultad de llegar a determinar en qué medida, cada uno de los componentes del grupo, ha colaborado en alcanzar los rendimientos del mismo. Uno de los aspectos relevantes a tener en cuenta es la cultura reinante en la empresa.

b) La Cadena de Valor

La cadena de valor, propuesta por Porter en 1987, es considerada como uno

de los instrumentos más ricos para el análisis interno de la empresa. En sus planteamientos considera que todas aquéllas actividades que incrementan la utilidad del producto o servicio que va a recibir el cliente, generan valor.

En definitiva, cada actividad de la cadena de una empresa incorpora parte del valor de la misma, así como representa una parte del coste total del producto o servicio. El objetivo básico de la cadena es identificar, en cada organización, aquéllas actividades que proporcionan más valor.

En la cadena de valor se identifican dos tipos diferentes de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo. Las primeras están relacionadas con la creación física del producto, su venta y los servicios posteriores a la misma. Las segundas son aquellas actividades que facilitan el desarrollo de las primarias.

Actividades Primarias:

1. **Logística Interna:** recepción, almacenamiento y distribución interna de los materiales empleados en la fabricación del producto. Por ejemplo, el almacenamiento de la cebada por la fábrica de la empresa Cruzcampo.
2. **Operaciones o Producción:** conjunto de tareas encargadas de la transformación de los materiales en el producto o servicio final. Por ejemplo, la cadena de montaje de los automóviles.
3. **Logística Externa:** recepción del producto terminado, almacenamiento del mismo y su distribución a los compradores o canales. Por ejemplo, estas serían las actividades desarrolladas por los mayoristas.
4. **Marketing y Ventas:** proporcionar un medio para que los compradores puedan adquirir el producto o servicio e inducirles a comprar (a través de las variables como la publicidad, la promoción o las relaciones públicas). La campaña de Navidad en televisión de la empresa Amena recaería en este tipo de actividad.
5. **Servicio Post-Venta:** actividades desarrolladas para mantener o aumentar el valor del producto o servicio una vez que éste ya ha sido vendido. Entre estas actividades se encuentran todos los servicios de garantías ofrecidos por los fabricantes.

Actividades de Apoyo:

1. **Aprovisionamiento:** adquisición de los factores que van a ser utilizados en el proceso productivo de la empresa. En estos factores se consideran todos los inputs necesarios para el funcionamiento de la empresa, es decir, desde las materias primas hasta la maquinaria. Por ejemplo, la adquisición de un edificio recaería en esta actividad.

2. **Desarrollo Tecnológico:** conjunto de actividades encaminadas a la obtención, mejora y gestión de las tecnologías de la empresa, necesarias tanto para el producto en sí como para los procesos empleados en el mismo.

La informatización de muchas empresas es un claro ejemplo de esta actividad.

3. **Administración de Recursos Humanos:** consiste en el proceso de búsqueda, selección, contratación y formación de todo el personal de la organización.
4. **Infraestructura:** actividades que pueden englobarse en el concepto genérico de administración de la empresa. En ella se incluye la planificación, la organización, el control, las finanzas o la contabilidad.

Las Nuevas tendencias

La teoría de los recursos y capacidades ha permitido, desde la década de los noventa, integrar aspectos relativos a la estrategia y a la organización, identificando cuáles son los requisitos que deben cumplir los recursos y capacidades para contribuir a mantener y mejorar el rendimiento empresarial.

En estos últimos años han aparecido en el campo de la dirección estratégica dos corrientes de investigación que profundizan en determinados aspectos de la empresa: la gestión basada en el conocimiento y la perspectiva del aprendizaje organizativo. Los aspectos más relevantes de estas corrientes son los siguientes:

a) La Gestión basada en el conocimiento

La visión basada en el conocimiento considera que el recurso más valioso que existe en la empresa es el propio conocimiento, ya que es el que aporta el mayor valor añadido y es el más complejo de transmitir e imitar.

Según esta perspectiva, el conocimiento puede ser clasificado en dos grandes tipos: conocimiento explícito y conocimiento tácito. El primero se caracteriza por referirse a los hechos y por ser transmitido mediante mecanismos formales (por ejemplo, mediante la escritura); mientras que el conocimiento tácito hace referencia al 'saber como', esto es, a aquello que se conoce como las habilidades y, por tanto, sumamente complejo de transmitir.

b) La visión basada en el aprendizaje

Desde esta corriente de investigación, el aprendizaje en las organizaciones puede ser la única fuente de ventaja competitiva de la empresa y, por tanto, la capacidad más importante que ésta puede llegar a poseer.

El aprendizaje en las organizaciones puede ser desarrollado en diferentes niveles (individual, por el grupo, en la organización y en poblaciones de organizaciones) y mediante diferentes procesos (prueba y error, experimental, deductivo o por descubrimiento).

La teoría de los recursos y capacidades sugiere que las habilidades directivas se constituyen en uno de los recursos principales que permiten alcanzar la ventaja competitiva para la empresa.

En este sentido, esta perspectiva considera que todas las organizaciones son sistemas de aprendizaje, dado que éstas aprenden a medida que crecen. Por ello, necesitan de estructuras organizativas adecuadas que permitan la transmisión y adquisición de las diferentes habilidades.

A partir de estas ideas, nace el concepto de organización *learning* (organizaciones que aprenden) como aquélla que utiliza el conocimiento como una herramienta estratégica y facilita el aprendizaje de todos sus miembros eliminando cualquier tipo de barrera.

Sesión N°9: Análisis del Entorno Externo



La empresa es un sistema abierto lo que significa que está en continua interacción con su entorno y de dicha interacción depende que la empresa sobreviva y crezca. La empresa para desarrollar su actividad debe conocer su entorno. Podemos considerar el entorno como todo aquello que está fuera de los límites de la empresa o bien como el conjunto de elementos externos a la organización que son relevantes para su actuación. Por tanto, podemos considerar que el entorno como todo aquello que es ajeno a la empresa como organización y donde la empresa desarrolla su actividad.

El medio ambiente de una empresa lo constituyen las fuerzas, personas y organismos que afectan, directa o indirectamente, a sus resultados. Podemos hablar de dos tipos de entornos: entorno general o genérico y entorno específico.

Entorno General: está integrado por un conjunto de condiciones y colectividades que afectan de la misma forma a todas las organizaciones de un mismo sector o actividad y que, sólo son potencialmente relevantes para la actividad de una empresa. Afecta a todas las empresas en una sociedad dada, englobando a todos los elementos que lo componen.

Entorno Específico: lo forman aquellos conjuntos o entidades que afectan de forma directa a la organización. Es decir, es aquél que afecta a la empresa considerada, de una forma más directa, creando su entorno competitivo.

El entorno, debe ser analizado de acuerdo con una metodología que nos ayude a identificar las oportunidades y amenazas que plantea. Para ello, deben

distinguirse en el análisis dos planos complementarios entre sí: los correspondientes al **macroentorno o medio general y al microentorno o medio específico**.

El estudio del **entorno general** requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. Siguiendo al Prof. Bueno Campos (1996, cap. 3 y 4), proponemos que el primero sea abordado teniendo en cuenta, a diferentes niveles – descendiendo de lo genérico a lo particular-, cuatro dimensiones (Análisis PEST):

5. Político-legal
6. Económica
7. Socio-cultural
8. Tecnológica

Cada una de las cuales será identificada por un determinado número de factores o variables explicativas y que sirven de referencia para elaborar el diagnóstico correspondiente.

Dimensión político-legal. Los factores político-legales establecen las reglas del juego en el que se desenvuelven las empresas. En todo sistema económico, las instituciones públicas cumplen una serie de funciones, para ejercerlas, emiten normas y regulaciones. La cantidad e intensidad de las mismas oscila enormemente entre los diversos sectores y organizaciones. El Estado interviene en la economía de un país mediante la política monetaria y fiscal, así como mediante regulaciones de distintos mercados como el laboral (salarios mínimos, ley de huelga, derechos y obligaciones del trabajador y empresario, contratación temporal, etc.) y los mercados financieros. Además el Estado crea y mantiene las empresas públicas, con lo que distorsiona claramente el principio de libre competencia.

Las influencias del gobierno son básicas en algunos sectores económicos, hasta tal punto que la capacidad de decisión de las empresas contenidas en ellos está seriamente limitada. Ejemplo: los casinos.

En definitiva, todos los administradores están rodeados por una telaraña de leyes, reglamentos y mandatos judiciales, y no sólo a nivel nacional, sino también provincial y local.

Dimensión Económica. Dentro de los factores generales del entorno de la empresa, se encuentra la forma en que la sociedad en que se inserta la misma organiza la producción y distribución de los bienes y servicios. Podemos citar aquí; la evolución de la renta que actúa sobre la capacidad de consumo; la evolución y el nivel de inflación, que suele presionar a la baja sobre el margen de las empresas y sobre el poder adquisitivo de las personas; el hecho de que la economía esté en un ciclo de expansión o recesión incide considerablemente en las expectativas de las empresas y en sus proyectos de inversión.

Otras variables influyentes dentro de esta dimensión pueden ser el tamaño del mercado, el nivel de desarrollo, los niveles de salarios, las telecomunicaciones,

las infraestructuras, las disponibilidades de factores físicos y financieros, el precio del dinero, el índice de inflación.

Dimensión socio-cultural. Incluye las pautas culturales dominantes, el nivel educativo, las variables demográficas tales como: la tasa de crecimiento de la población, la distribución por edades, la movilidad; las variables educacionales tales como nivel de formación general y específica; los sistemas de valores y creencias, las normas de conducta etc. que influyen en la demanda de ciertos sectores.

Dentro de esta dimensión debemos tener también en cuenta la zona. Las sociedades son complejas y heterogéneas. Algunas partes de la geografía tienen unos estilos de vida, unos gustos, unas costumbres y unos comportamientos distintos a los del resto. La empresa que quiera adaptarse perfectamente a su entorno deberá considerar estos factores socioculturales.

Dimensión Tecnológica. La tecnología que en sentido amplio significa el empleo de la ciencia y la técnica en relación con el campo de la producción (procesos productivos) y/o nuevos productos; métodos de gestión; sistemas de información. La tecnología es un factor determinante de la capacidad competitiva de la empresa.

La tecnología es hoy una variable del entorno fundamental para muchas empresas. La rapidez del cambio tecnológico afecta a numerosos sectores. Las influencias tecnológicas primordiales sobre las empresas son:

La tecnología capacita para el logro de nuevos productos y servicios.
La tecnología posibilita aumentos de la productividad, que revierten en disminuciones del coste unitario de obtención del bien o servicio.
La tecnología afecta a la estructura de cualquier empresa.

Análisis del Entorno

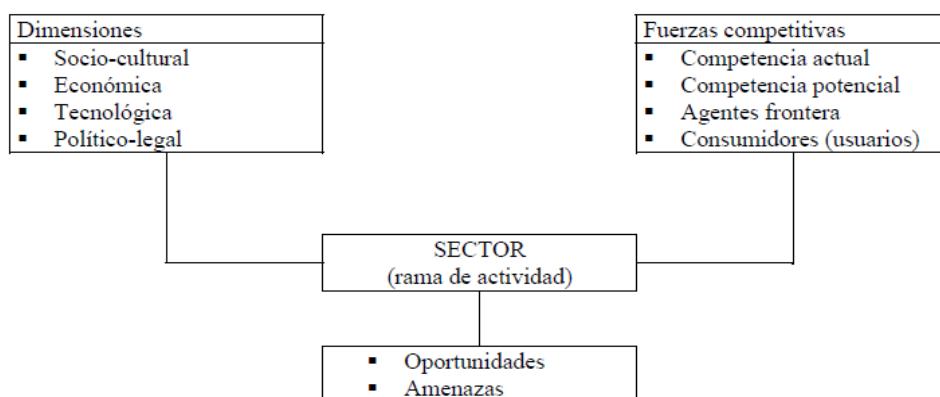
Como ya se ha dicho anteriormente, el estudio del entorno requiere de un cierto método que permitirá la formulación del diagnóstico externo. En general, hay que definir unos niveles de estudio, cada uno de ellos compuesto por las cuatro dimensiones anteriormente citadas. Niveles que siguen un proceso de desagregación, es decir, desde lo más general a lo particular o medio específico en el que se desenvuelve la empresa.

Esta metodología de estudio se puede configurar combinando los niveles de análisis del medio con sus dimensiones de la forma siguiente:

Dimensiones	Socio-cultural	Económica	Tecnológica	Político-legal
Niveles				
Mundial o Área Económica				
Nacional				
Regional o Local				
Sectorial (gran sector)				

Análisis Externo (I). El Entorno de la Empresa

ANÁLISIS DEL ENTORNO. MEDIO ESPECÍFICO



El Entorno Particular o Medio Específico

Es evidente la necesidad de estudiar del medio exterior a la empresa. Su importancia viene caracterizada por los fuertes cambios acaecidos en estas dos últimas décadas, las cuales han configurado un entorno competitivo, definido por un *cambio estructural* respecto a épocas recientes. Estas circunstancias permiten destacar:

- Integración de la economía mundial. La batalla se desencadena para ocupar posiciones ventajosas en el mercado mundial.
- Tendencia general hacia un nuevo orden económico y político.
- Fuerte cambio social, con efectos externos y dentro de la propia empresa.

- Elevado cambio tecnológico, que provoca sectores emergentes y nuevos competidores.
- Aparición de nuevos competidores de los países en vías de desarrollo o nuevos países industrializados (NPI).

La preocupación del análisis externo se centra en la definición del tipo de entorno en el que se desenvuelve la empresa. Esta tipología se establece según unas características o variables explicativas:

- Estabilidad
- Complejidad
- Diversidad
- Hostilidad

El entorno puede ser **estable** o **dinámico**, según que los factores que lo componen permanezcan estáticos (con pocos cambios) o no. Pero para que sea dinámico no basta con que sea variable, sino que además las variaciones han de ser caracterizarse por ser numerosas, profundas, rápidas e impredecibles. Por tanto, el dinamismo de un entorno no está sólo en función de los cambios, sino en el grado de predictibilidad y velocidad de los mismos. Dinámico no significa variable. Ejemplos de entorno estable: comunidad "amish" del medio oeste de EEUU, empresas que venden árboles de navidad. Ejemplos de entorno dinámico: MP3, teléfono móvil.

El entorno puede ser **simple** o **complejo**, según que los factores y los cambios en los mismos sean más o menos comprensibles o requieran de unos conocimientos sencillos o avanzados (sofisticados). Es evidente que las nuevas tecnologías electrónicas, junto con el desarrollo de nuevos procesos químicos, biológicos, etc. han introducido una gran complejidad en la actividad normal de muchos sectores industriales (económicos). Un entorno sencillo será aquel con pocos elementos (proveedores, competencia o tipo de clientes). Ejemplo: una gasolinera de propiedad local.

El entorno puede ser **integrado** o **diversificado**, según que el número de variables que lo constituyen sea reducido o no y que sean similares o distintas. Es importante conocer la "diversidad" de factores, de productos y de mercados que pueden constituir el campo de actividad actual y potencial de la empresa.

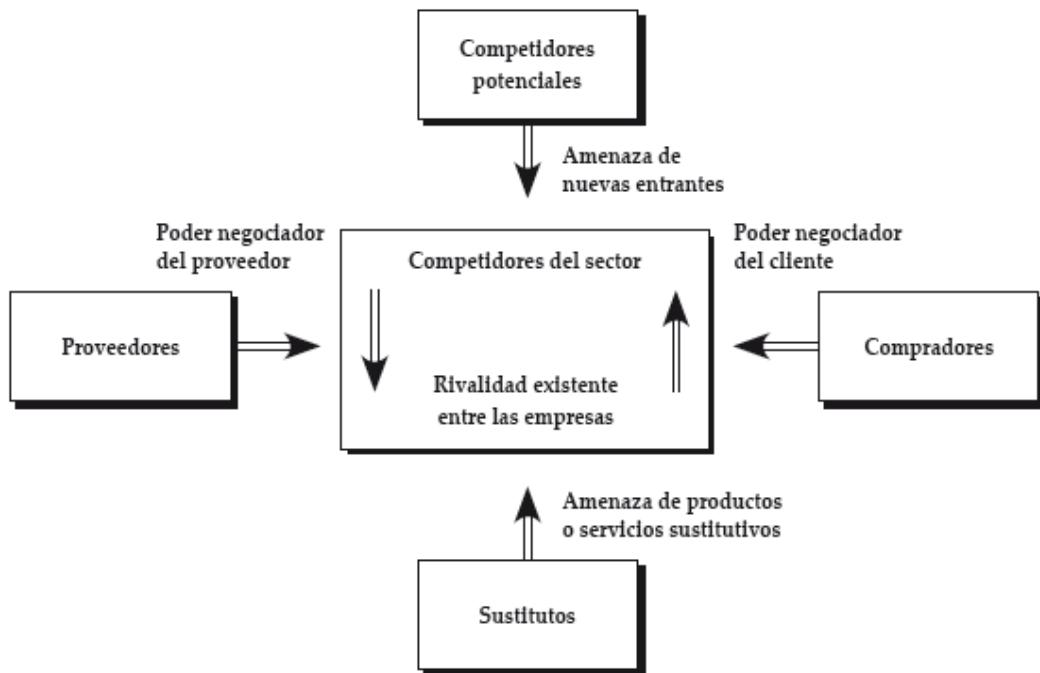
El entorno puede ser **benéfico** (entendiendo este adjetivo como favorable, generoso, cómodo) u **hostil**, según cual sea la "velocidad" y "efecto" de sus "impactos" y más o menos fácil de adoptar una "respuesta" por la empresa. La hostilidad se ve influida por la competencia y por el incremento de amenaza de los seis factores competitivos.

Por tanto, el análisis de este entorno particular se desarrolla a tres niveles:

- la competencia actual,
- la competencia potencial y
- los agentes frontera

El Entorno Particular o Medio Específico.

Análisis de la Estructura Competitiva del Sector



Análisis de las fuerzas competitivas

Toda competencia depende de las cinco fuerzas competitivas que se interaccionan en el mundo empresarial:

- Amenaza de nuevos entrantes.
- Rivalidad entre competidores.
- Poder de negociación con los proveedores.
- Poder de negociación con los clientes.
- Amenaza de productos o servicios sustitutivos.

La acción conjunta de estas cinco fuerzas competitivas es la que va a determinar la rivalidad existente en el sector. Los beneficios obtenidos por las distintas empresas van a depender directamente de la intensidad de la rivalidad entre las empresas, a mayor rivalidad, menor beneficio. La clave está en defenderse de estas fuerzas competitivas e inclinarlas a nuestro favor.

(F1) Poder de negociación de los Proveedores o Vendedores. El “poder de negociación” se refiere a una amenaza impuesta sobre la industria por parte de los proveedores, a causa del poder de que éstos disponen ya sea por su grado de concentración, por la especificidad de los insumos que proveen, por el impacto de estos insumos en el costo de la industria, etc. Por ejemplo: las empresas extractoras de petróleo operan en un sector muy rentable porque tienen un alto poder de negociación con los clientes. De la misma manera, una

empresa farmacéutica con la exclusiva de un medicamento tiene un poder de negociación muy alto. Entre los factores que se engloban en esta fuerza podemos citar los siguientes:

- Concentración de compradores respecto a la concentración de compañías.
- Grado de dependencia de los canales de distribución.
- Posibilidad de negociación, especialmente en industrias con muchos costes fijos.
- Volumen comprador.
- Costes o facilidades del cliente de cambiar de empresa.
- Disponibilidad de información para el comprador.
- Capacidad de integrarse hacia atrás.
- Existencia de sustitutivos.
- Sensibilidad del comprador al precio.
- Ventaja diferencial (exclusividad) del producto.
- Análisis RFM del cliente (Compra Recientemente, Frecuentemente, Margen de Ingresos que deja).

(F2) Poder de negociación de los Compradores o Clientes. La capacidad de negociar con los proveedores, se considera generalmente alta por ejemplo en cadenas de supermercados, que pueden optar por una gran cantidad de proveedores, en su mayoría indiferenciados. Algunos factores asociados a la segunda fuerza son:

- Facilidades o costes para el cambio de proveedor.
- Grado de diferenciación de los productos del proveedor.
- Presencia de productos sustitutivos.
- Concentración de los proveedores.
- Solidaridad de los empleados (ejemplo: sindicatos).
- Amenaza de integración vertical hacia adelante de los proveedores.
- Amenaza de integración vertical hacia atrás de los competidores.
- Coste de los productos del proveedor en relación con el coste del producto final.*

(F3) Amenaza de nuevos entrantes. Mientras que es muy sencillo montar un pequeño negocio, la cantidad de recursos necesarios para organizar una industria aeroespacial es altísima. En dicho mercado, por ejemplo, operan muy pocos competidores, y es poco probable la entrada de nuevos actores. Algunos factores que definen ésta fuerza son:

- Existencia de barreras de entrada.
- Economías de escala.
- Diferencias de producto en propiedad.

- Valor de la marca.
- Costes de cambio.
- Requerimientos de capital.
- Acceso a la distribución.
- Ventajas absolutas en coste.
- Ventajas en la curva de aprendizaje.
- Represalias esperadas.
- Acceso a canales de distribución.
- Mejoras en la tecnología

(F4) Amenaza de productos sustitutivos. Como en el caso citado en la primera fuerza, las patentes farmacéuticas o tecnologías muy difíciles de copiar, permiten fijar los precios en solitario y suponen normalmente una muy alta rentabilidad. Por otro lado, mercados en los que existen muchos productos iguales o similares, suponen por lo general baja rentabilidad. Podemos citar entre otros, los siguientes factores:

- Propensión del comprador a sustituir.
- Precios relativos de los productos sustitutos.
- Coste o facilidad de cambio del comprador.
- Nivel percibido de diferenciación de producto.
- Disponibilidad de sustitutos cercanos.

(F5) Rivalidad entre los competidores. Más que una fuerza, la rivalidad entre los competidores viene a ser el resultado de las cuatro anteriores. La rivalidad entre los competidores define la rentabilidad de un sector: cuanto menos competido se encuentre un sector, normalmente será más rentable y viceversa.

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter propone un modelo de reflexión estratégica sistemática para determinar la rentabilidad de un sector, normalmente con el fin de evaluar el valor y la proyección futura de empresas o unidades de negocio que operan en dicho sector

Sesión N° 10: Análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora. En tal sentido, el análisis Foda se convierte también en un insumo importante para elaborar estrategias operativas para la organización.

¿Cómo se identifican los elementos del análisis?

El Medio Ambiente Externo. Oportunidades y Amenazas.

En el análisis del medio ambiente externo, se deben considerar muchos factores. Las *amenazas* podrían incluir los problemas de inflación, escasez de energía, cambios tecnológicos, aumento de la población y acciones gubernamentales. En general, tanto las *amenazas* como las *oportunidades* podrían quedar agrupadas en las siguientes categorías: factores económicos, sociales o políticos, factores del producto o tecnológicos, factores demográficos, mercados y competencia, y otros.

FUNCIÓN SUSTANTIVA	
Fortalezas: F1 F2 ... Fn	Debilidades: D1 D2 ... Dr
Oportunidades: O1 O2 ... Os	Amenazas: A1 A2 ... As

Figura 1. Lista plana de factores FODA clasificados por función sustantiva del IPN.

El Medio Ambiente Interno: Fortalezas y Debilidades.

Las demandas del medio ambiente externo sobre la organización, deben ser cubiertas con los recursos de la organización. Las *fortalezas* y *debilidades* internas varían considerablemente para diferentes instituciones; sin embargo, pueden muy bien ser categorizadas en (1) administración y organización, (2) operaciones, (3) finanzas y (4) otros factores específicos para la institución.

La matriz foda

Al tener ya determinadas cuales son las FODA en un primer plano, nos permite determinar los principales elementos de fortalezas, oportunidades, amenazas y debilidades, lo que implica ahora hacer un ejercicio de mayor concentración en dónde se determine, teniendo como referencias a la Misión y la Visión de la organización, cómo afecta cada uno de los elementos de FODA. Después de obtener una relación lo más exhaustiva posible, se ponderan y ordenan por importancia cada uno de los FODA a efecto de quedarnos con los que revisten mayor importancia para la institución.

Estrategias.

La **Matriz FODA** (ver **Figura 2**), nos indica cuatro estrategias alternativas conceptualmente distintas. En la práctica, algunas de las estrategias se traslanan o pueden ser llevadas a cabo de manera concurrente y de manera concertada. Pero para propósitos de discusión, el enfoque estará sobre las interacciones de los cuatro conjuntos de variables.

9. **La Estrategia DA (Mini-Mini)** En general, el objetivo de la estrategia **DA** (Debilidades –vs- Amenazas), es el de minimizar tanto las *debilidades* como las *amenazas*. Una institución que estuviera enfrentada sólo con amenazas externas y con debilidades internas, pudiera encontrarse en una situación totalmente precaria. De hecho, tal institución tendría que luchar por su supervivencia o llegar hasta su liquidación. Pero existen otras alternativas. Por ejemplo, esa institución podría reducir sus operaciones buscando ya sea sobreponerse a sus debilidades o para esperar tiempos mejores, cuando desaparezcan esas amenazas (a menudo esas son falsas esperanzas). Sin embargo, cualquiera que sea la estrategia seleccionada, la posición **DA** se deberá siempre tratar de evitar.
10. **La Estrategia DO (Mini-Maxi).** La segunda estrategia, **DO** (Debilidades –vs- Oportunidades), intenta minimizar las *debilidades* y maximizar las *oportunidades*. Una institución podría identificar oportunidades en el medio ambiente externo pero tener debilidades organizacionales que le eviten aprovechar las ventajas del mercado. Por ejemplo, a una organización educativa se le podría presentar la oportunidad de una gran demanda por sus egresados, pero su capacidad instalada podría ser insuficiente. Una estrategia posible sería adquirir esa capacidad con instalaciones gubernamentales. Una táctica alternativa podría ser obtener mayor presupuesto para construir las instalaciones necesarias. Es claro que otra estrategia sería el no hacer absolutamente nada y dejar pasar la oportunidad y que la aproveche la competencia.

Figura 2. LA MATRIZ FODA

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. F2. ... Fn.	Lista de Debilidades D1. D2. ... Dr.
Lista de Oportunidades O1. O2. ... Op.	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, F1, F3 ...)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (O1, O2, D1, D3, ...)
Lista de Amenazas A1. A2. ... Aq.	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (F1, F3, A2, A3, ...)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. XXXXXXXXXXXXXXXX (D1, D3, A1, A2, A3, ...)

Figura 2. La Matriz FODA

- **La Estrategia FA (Maxi-Mini).** Esta estrategia FA (Fortalezas –vs- Amenazas), se basa en las *fortalezas* de la institución que pueden copar con las *amenazas* del medio ambiente externo. Su objetivo es maximizar las primeras mientras se minimizan las segundas. Esto, sin embargo, no significa necesariamente que una institución fuerte tenga que dedicarse a buscar amenazas en el medio ambiente externo para enfrentarlas. Por lo contrario, las fortalezas de una institución deben ser usadas con mucho cuidado y discreción.
- **La Estrategia FO (Maxi-Maxi).** A cualquier institución le agradaría estar siempre en la situación donde pudiera maximizar tanto sus *fortalezas* como sus *oportunidades*, es decir aplicar siempre la estrategia FO (Fortalezas –vs-Oportunidades) Tales instituciones podrían echar mano de sus fortalezas, utilizando recursos para aprovechar la oportunidad del mercado para sus productos y servicios.

La Dimensión del Tiempo y la Matriz FODA.

Hasta ahora, los factores que se incorporan en la Matriz FODA corresponden al análisis en un punto particular del tiempo. Pero tanto el medio ambiente externo

como el interno, son dinámicos; algunos factores cambian fuertemente con el tiempo, otros cambian muy poco. Debido a este carácter dinámico del medio ambiente, el diseñador de estrategias debe preparar varias matrices FODA en diferentes puntos del tiempo, como se muestra en la **Figura 3**. Así, podríamos empezar con un Análisis FODA del pasado, continuar con un Análisis FODA del Presente, y, quizás más importante, hacer varios análisis FODA en diferentes tiempos del futuro.

MATRIZ FODA

FACTORES INTERNAOS FACTORES EXTERNOS	Lista de Fortalezas F1. Excelente imagen F2. El 15% de los investigadores del SNI son politécnicos F3. El 90% de los docentes cuentan con licenciatura	Lista de Debilidades D1. Escasa vinculación con los sectores. D2. Los índices de eficiencia terminal son bajos. D3. La oferta del instituto está desfasada con la demanda.
Lista de Oportunidades O1. Cambio del perfil demográfico. O2. Demanda de cuadros calificados O3. Formulación de políticas de largo plazo	FO (Maxi-Maxi) <i>Estrategia para maximizar tanto las F como las O.</i> 1. Fortalecer el Programa de Formación Docente. (O1, O2, F1, F3)	DO (Mini-Maxi) <i>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</i> 1. Fortalecer los programas de vinculación (O1, O2, O3, D1, D3)
Lista de Amenazas A1. En el NMS no existen procedimientos de evaluación diagnóstica A2. Jóvenes sin orientación vocacional A3. Tendencias preocupantes de desempleo y subempleo	FA (Maxi-Mini) <i>Estrategia para fortalecer el Instituto y minimizar las amenazas.</i> 1. Reactivar el Programa de Seguimiento de Egresados (F1, F3, A2, A3)	DA (Mini-Mini) <i>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</i> 1. Revisión del Modelo Educativo de acuerdo a las necesidades productivas. (D1, D2, D3, A1, A2, A3)

Figura 5. Ejemplo de aplicación del Análisis Matricial FODA

Sesiones N° 11 y 12: Diagnóstico Empresarial

1. Concepto de Diagnóstico Empresarial

El concepto de diagnóstico es de origen griego, significa “el acto o arte de conocer”. Consiste en el análisis de la situación anterior y actual, mediante la aflicción de la investigación tecnológica u operativa, para proyectar el pronóstico que comprende problemas, causas y soluciones.

El diagnóstico de la Empresa permitirá conocer los puntos fuertes y débiles, que influirán en la determinación de las políticas, objetivos, estrategias, etc., debe ser claro y preciso en indicar las conclusiones y recomendaciones del diagnóstico, sus fuentes de información, y fecha de elaboración.

El diagnóstico deberá ser desarrollado por un equipo de profesionales de carácter multidisciplinario por el carácter integral que tiene la empresa moderna.

Fines y objetivos del Diagnóstico Empresarial

Es conocer en forma cualitativa y mensurable la realidad de la empresa, para tomar conocimiento de las causas que ocasionan problemas, plantear alternativas de solución a las restricciones y perfeccionar los aspectos positivos de la gestión, dentro de una metodología validada técnicamente.

El desarrollo de un diagnóstico empresarial requiere el diseño de un esquema básico, donde se identifiquen las principales líneas de acción de la gestión empresarial incidiendo sustancialmente en las áreas de producción/operación/servicios, investigación y mercados, comercialización, ventas, tecnología, control de calidad, finanzas, sistemas administrativos, entorno empresarial, etc., constituyéndose en un sistema de información gerencial que será clasificada, analizada y cuyos resultados reflejarán el estado situacional de la empresa.

El diagnóstico no es un instrumento fiscalizador, por el contrario alerta al empresario de la necesidad de hacer ajustes para fortalecer el desarrollo empresarial, en términos de competitividad, productividad, rentabilidad y excelencia empresarial.

2. Fases del Diagnóstico

El diagnóstico empresarial se desarrolla a través de las siguientes fases:

a. Análisis de la Situación Anterior:

Se aplica la investigación tecnológica u operativa, para contar con una información histórica con cinco años de antigüedad aproximadamente, tanto del entorno como del intorno de la empresa, materializada en

indicadores cualitativos y cuantitativos, que reflejan su impacto en la gestión empresarial sustantivamente en sus áreas estratégicas de producción/operaciones, comercialización, finanzas, administración, etc.

b. Análisis de la Situación Actual:

Se desarrolla en función a situaciones estructurales y coyunturales por la que atraviesa la empresa, mediante un sistema de información gerencial más actualizado, en materias de costos- beneficios, insumo-producto, ventas- financiamiento y rentabilidad, productividad-competitividad empresarial.

c. Pronostico:

Consiste en proyectarse al futuro mediante el análisis de las situaciones anteriores y actuales precisadas, para diseñar una imagen objetivo a un plazo fijado, determinando causas y soluciones.

3. Variables e indicadores de la empresa utilizados en el diagnostico

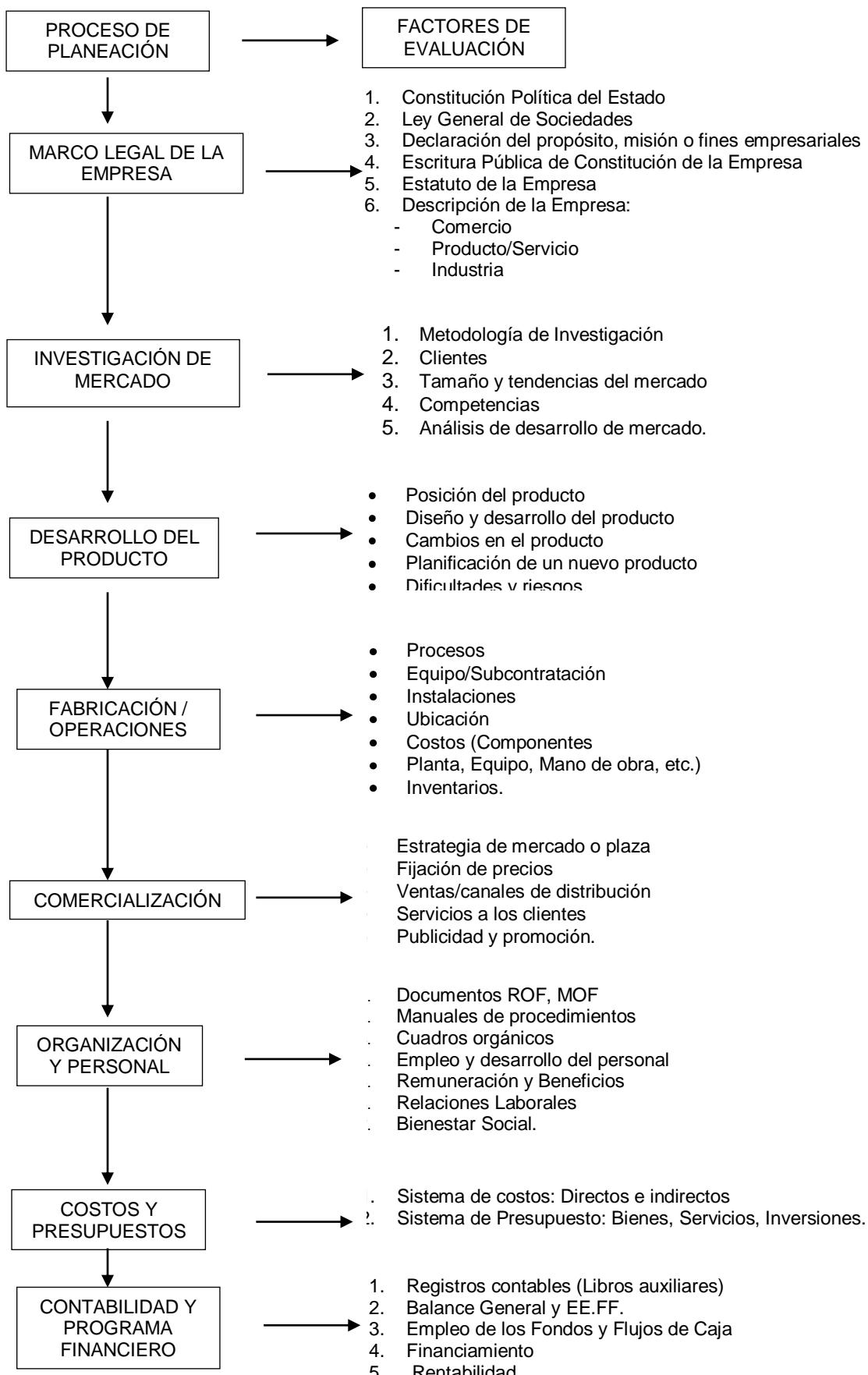
El sistema Empresarial se desarrolla en función del:

- a) Entorno Empresarial**, cuyas variables más importantes son: económicas, políticas, sociales, educativas, culturales, legislación gubernamental, ecosistema, mercado, etc., cada una de ellas se articula con indicadores propios.
- b) Intorno Empresarial**, en la que se destacan las variables siguientes: recursos (humanos, materiales, financieros, tecnológicos), producción/operatividad, comercialización y ventas, infraestructura, seguridad, planeamiento, organización, abastecimiento, control, toma de decisiones, etc., cada una de ellas tiene sus propios indicadores.

Los indicadores pueden ser mensurables y cualitativos para cada una de las variables, información técnica que debe ser tomada en cuenta por el planificador.

Se plantea el esquema siguiente, en el que se precisa las líneas de acción del proceso de planeación y los factores de evaluación que comprende el diagnostico empresarial para un mejor comprensión del presente capitulo.

El proceso de planeación y el diagnóstico empresarial



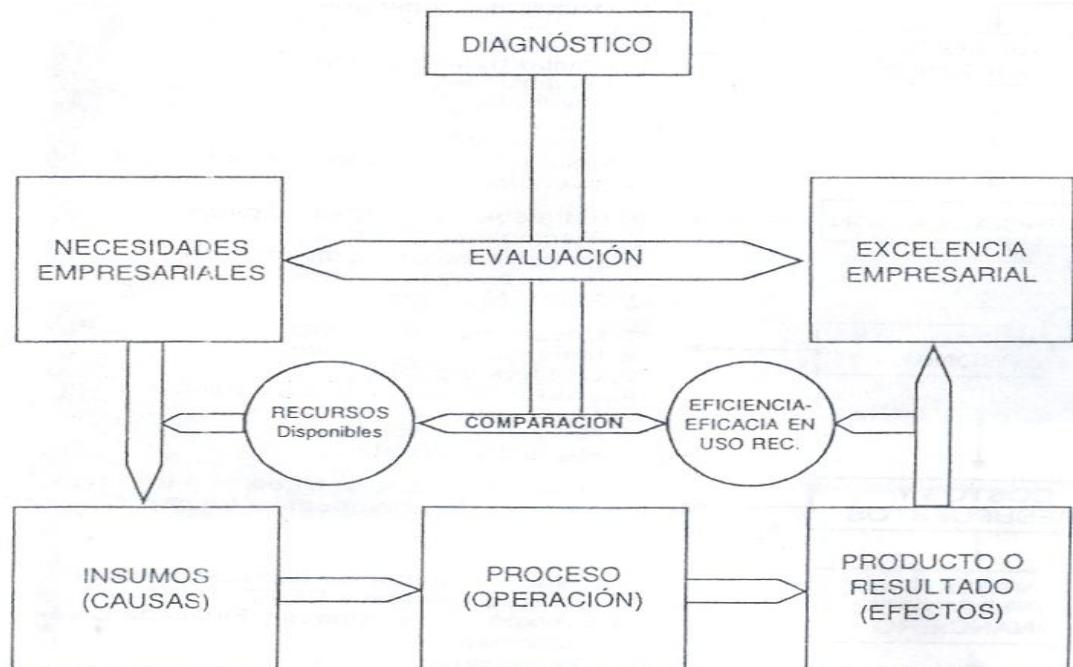
5. Metodología y procedimiento para elaborar el diagnóstico

5.1. Metodología para elaborar el diagnóstico

Es necesario conocer las necesidades empresariales que se reflejan en recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos y sus procesos, aplicando el enfoque sistémico nos ayudará analizar a la empresa de manera integral, permitiendo identificar y comprender con mayor claridad y profundidad los problemas organizacionales y sus múltiples causas.

La empresa debe ser concebida como un ente integrado, conformado por partes que se interrelacionan entre sí y que se desenvuelve en un entorno globalizado, para proyectarse a la excelencia empresarial en términos de crecimiento y desarrollo sostenible y viable.

5.2.



Procedimiento para elaborar el diagnóstico

El procedimiento metodológico para la elaboración del diagnóstico empresarial es el siguiente:

A. Elaboración del cuestionario (en caso de seleccionar esta técnica de investigación social).

B. Contenido del cuestionario:

- AREA GENERAL (Contiene información global del proceso administrativo)
- ÁREA INSUMOS
- ÁREA PROCESO
- AREA RESULTADOS
- (Estos tres últimos contienen información de áreas estratégicas de la Empresa: Producción, Ventas, Finanza, Administración, etc.)

Ejemplo

Cuestionario diseñado para evaluar la gestión empresarial. marque su respuesta colocando una x dentro del paréntesis				
Concepto	Respuesta	Excelente	Bueno	Regular
				Deficiente
Área general:				
4. Sistema de información gerencial	(12)	(6)	(3)	(0)
a. Se han establecido las necesidades de información gerencial.	()	()	()	()
b. El Directorio recibe informes de los resultados y de los problemas que se presentan.	()	()	()	()
5. Toma de decisiones	()	()	()	()
a. Se conoce cuáles son los niveles autorizados para la toma de decisiones	()	()	()	()
b. Se ha establecido en qué grado la toma de decisiones es eficiente.	()	()	()	()
6. Política Empresarial	()	()	()	()
a. Se han definido los lineamientos de políticas	()	()	()	()
b. Se evalúan las políticas empresariales				
	Excelente	Bueno	Regular	Deficiente
Área de insumos	(12)	(6)	(3)	(0)
• Recursos Humanos				
a.	()	()	()	()
b.	()	()	()	()
• Recursos Materiales				
a.	()	()	()	()
b.	()	()	()	()
• Recursos Financieros				
a.				

		()	()	()	()
•	b.	()	()	()	()
•	Recursos tecnológicos	()	()	()	()
a.	()	()	()	()
b.	()	()	()	()
•	Producción	()	()	()	()
a.	()	()	()	()
b.	()	()	()	()
Etc.		()	()	()	()
Área Procesos					
•	Recursos Humanos				
•	()	()	()	()
•	()	()	()	()
•	Recursos Materiales				
2.1.	()	()	()	()
2.2.	()	()	()	()
•	Recursos Financieros				
3.1.	()	()	()	()
3.2.	()	()	()	()
•	Recursos Tecnológicos				
4.1.	()	()	()	()
4.2.	()	()	()	()
•	Producción				
5.1.	()	()	()	()
5.2.	()	()	()	()
Etc.					
Área Resultados					
e.	Recursos Humanos				
f.	()	()	()	()
g.	()	()	()	()
		Excelente	Bueno	Regular	Deficiente

h. Recursos Materiales	(12)	(6)	(3)	(0)
11.	()	()	()	()
12.	()	()	()	()
i. Recursos Financieros				
j.	()	()	()	()
k.	()	()	()	()
l. Recursos Tecnológicos				
m.	()	()	()	()
n.	()	()	()	()
o. Producción				
p.	()	()	()	()
q.	()	()	()	()
Etc.				

Nota: Se construirán las preguntas en función a las Áreas Estratégicas de la Organización Empresarial

.. Nombres y Apellidos del Evaluado:

.. Cargo_____ Firma _____

.. Nombres y Apellidos del Evaluador:

.. Firma: _____
.. Fecha: ____ / ____ / ____

C. Confección de la tabla de calificación

Guarda correspondencia con las preguntas del cuestionario. Sólo se puede marcar una sola opción entre 4 alternativas: EXCELENTE (), BUENO (), REGULAR () y DEFICIENTE (), cada opción tiene un puntaje asignado que puede ser: 12, 6, 3,0

Modelo
Tabla de calificación del cuestionario de preguntas:

	Puntajes	Parcial	Total

Concepto		
Área General		
5. SIST. INF. GERENCIAL 6. TOMA DE DECISIONES 7. POLÍTICA EMPRESARIAL		
Área Insumos		
I. RECURSOS HUMANOS II. RECURSOS MATERIALES III. RECURSOS FINANCIEROS IV. RECURSOS TECNOLÓGICOS V. PRODUCCIÓN		
ÁREA PROCESOS		
• RECURSOS HUMANOS • RECURSOS MATERIALES • RECURSOS FINANCIEROS • RECURSOS TECNOLÓGICOS • PRODUCCIÓN		
ÁREA RESULTADOS		
5. RECURSOS HUMANOS 6. RECURSOS MATERIALES 7. RECURSOS FINANCIEROS 8. RECURSOS TECNOLÓGICOS 9. PRODUCCIÓN		
CALIFICACION OBTENIDA		

6. Perfil de la empresa – Diagnóstico Situacional

Los puntajes parciales obtenidos en la tabla de calificación por cada segmento de las áreas: general, insumos, procesos y resultados son materia de la aplicación de la media aritmética siguiente:

Por ejemplo:

$$\left\{ \begin{array}{l} 1.1. - 0 \\ 1.2. - \underline{3} \rightarrow 3 \end{array} \right.$$

Área General

Puntaje máximo: 12 – 100%

Puntaje obtenido: 3 - X

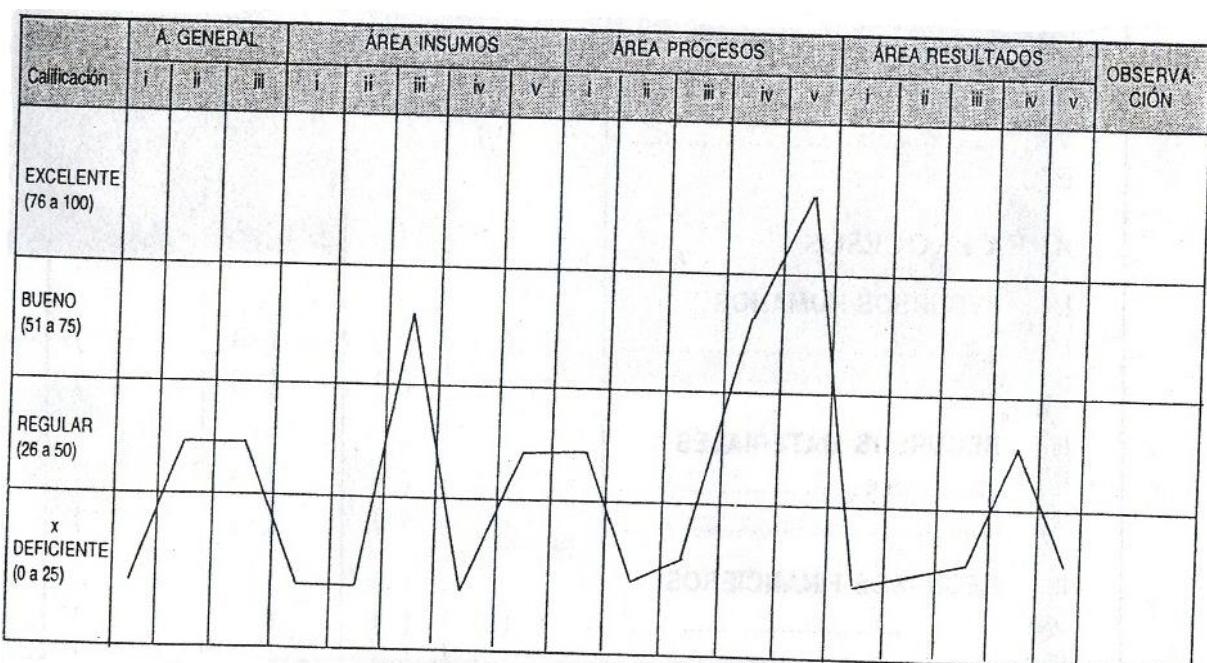
$$X = \frac{3 \times 100}{12} = 25\% \text{ (MALO)}$$

Luego esta información se consignará en el siguiente esquema que reflejará la

tendencia situacional de la compañía:

Perfil de la empresa

X ESTA INFORMACIÓN ES EL PROBLEMA QUE SERÁ TRABAJADO



EN LA Caracterización de la Problemática

7. Caracterización de la problemática empresarial

El producto final del Diagnóstico Empresarial es la caracterización de la problemática, donde se identifican los factores que corresponden a los criterios restrictivos consignados como deficientes y regulares de acuerdo con la metodología desarrollada, identificando los problemas, causas y planteando alternativas de solución de acuerdo con la prioridad establecida. Culminada la etapa del Diagnóstico Empresarial, la siguiente fase es la determinación de las Políticas Empresariales, como parte del proceso del Planeamiento.

Esquema de presentación de la caracterización de la problemática (Interpretación)

(*1) FACTOR	PROBLEMA	CAUSAS	SOLUCIONES	PRIORIDAD (*)

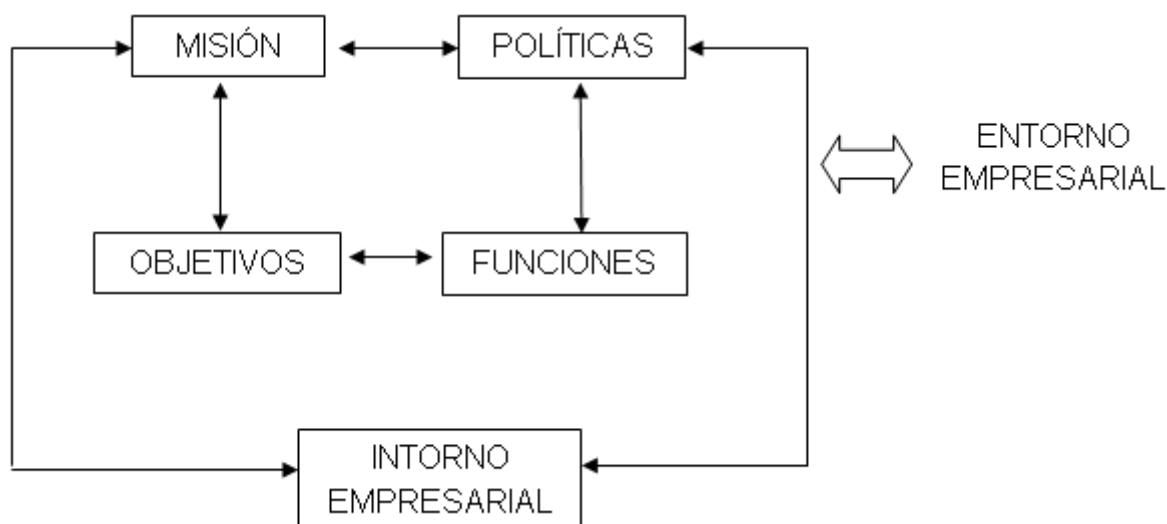
(*) CRITERIOS (*) DE
ACUERDO:

A:
POLITICA - DECISION
REACTIVOS - RECURSOS

8. Contenido del informe del diagnóstico

Responde al siguiente esquema:

- 4 **Introducción:** Comprende aspectos generales que motivaron el trabajo.
- 5 **Presentación de hechos:** Se desarrolla la metodología técnica empleada
- 6 **Caracterización de la problemática:** Producto final del diagnóstico empresarial.
- 7 **Conclusiones:** Aspectos relevantes de carácter restrictivos de la gestión empresarial.
- 8 **Recomendaciones:** Alternativas variables de solución señalando el tiempo para su ejecución.
- 9 **Firma:** Del planificador y FECHA del Informe.



Formato de diagnóstico empresarial

	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
	No se ha trabajado	Se trabaja actualmente para hacerlo	Es una realidad y esta mejorando	Funciona Muy bien
1. Usted, como cabeza de la organización, tiene un propósito de cómo quiere que sea su empresa en 3 años.				
2. Según el propósito anterior, usted y su equipo de trabajo tienen definidas las acciones y tarea concretas a corto, mediano y largo plazo.				
3. La empresa tiene claramente definido por escrito, los valores y principios que la rigen, como calidad, honestidad, compromiso, efectividad, responsabilidad y excelencia, entre otros.				
4. Su empresa responde ágil y positivamente a los cambios del entorno y a las nuevas exigencias del mercado.				
5. Con su orientación, prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual.				
6. En la empresa están bien definidos los esquemas de delegación y toma de decisiones; la toma de decisiones no está concentrada en el gerente o propietario.				
7. Para la toma de decisiones en su empresa, siempre consulta con la información necesaria para medir y minimizar los riesgos				
8. Usted concentra su mayor tiempo en esfuerzo en las actividades más importantes y no sólo en las urgentes.				
9. La comunicación fluye de manera permanente y efectiva; por tanto, todos los empleados están bien informados sobre el presente y futuro de la empresa.				
10. La empresa cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual se mide el progreso de la organización y el cumplimiento de los objetivos				
11. Usted se mantiene bien informado a través de revistas, prensa, libros especializados e internet.				
12. Usted disfruta del trabajo y hace lo que está a su alcance para que sus colaboradores también lo hagan.				
13. El programa de capacitación en su empresa es una prioridad que está directamente relacionado con el desarrollo tecnológico y la proyección de la empresa.				
14. La empresa cumple con todas las normas tributarias				
SUMA DE LAS "X"				
MULTIPLICAR POR	1	2	3	4
PRODUCTO (RESULTADO)				
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total de su <u>perfil empresarial (A)</u> Si su empresa contribuye a la solución de los problemas de su comunidad, suma 10 puntos más al resultado final. Mencione por lo menos una actividad comunitaria en la que participa:				

	No se ha trabajado	Se trabaja actualmente para hacerlo	Es una realidad y está mejorando	Funciona Muy bien
15. La empresa tiene definida su capacidad de producción o de prestación de servicios y con base en esto se coordina la utilización de los recursos físicos, humanos y financieros.				
16. En la empresa se define el presupuesto anual, con base en las actividades que se quieren realizar (metas de ventas, mercados a los que se quiere llegar, cambio de maquinaria y equipos, ampliaciones de instalaciones, entre otros.)				
17. Todas las personas involucradas en los procesos de producción de bienes o de servicios tienen funciones y responsabilidades definidas.				
18. La empresa controla sus inventarios y esto le permite tomar decisiones acertadas para su manejo eficiente y evitar desperdicios o sobrecostos.				
19. En la empresa se hace control de calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.				
20. La empresa introduce mejoras en el proceso productivo o de prestación de servicios con base en un mecanismo permanente de recolección de sugerencias, inquietudes e inconformidades de los clientes.				
21. En la empresa se investiga y se obtiene información sobre nuevas tecnologías, respecto a procesos, empaques y nuevas tendencias del producto o servicio.				
22. La empresa, con base a la investigación, desarrolla continuamente innovaciones a los productos o servicios y este es un factor clave de diferenciación en el mercado.				
23. Se mantienen excelentes relaciones con los proveedores que aseguran mayor rentabilidad en los precios y continuidad en los procesos productivos o en la prestación de servicios.				
24. La empresa cumple con los requisitos de higiene y seguridad industrial.				
25. La empresa sabe que es clave tener un buen proceso de selección de personal, así como el proceso de inducción, que hace que las personas nuevas se involucren fácilmente y conozcan las metas de la empresa desde el primer momento.				
26. Su empresa lleva una contabilidad organizada según las normas vigentes.				
27. Los estados financieros permanecen al día como herramienta de consulta para la toma de decisiones				
28. En la empresa se hace seguimiento a diario del manejo del efectivo y de los demás recursos financieros, con el fin de evitar períodos de liquidez y disponer siempre de capital de trabajo (recursos necesarios para mantener en funcionamiento la empresa).				
29. La empresa evalúa sus costos de producción o de prestación de servicios, los controla y conoce los márgenes de utilidad.				
SUMA DE LAS "X"				
MULTIPLICAR POR	1	2	3	4
PRODUCTO (RESULTADO)				
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total de su CAPACIDAD DE PRODUCTIVIDAD (B)				
Si su empresa cuenta con la certificación ISO 9000, sume 10 puntos más al resultado final.				

	No se ha trabajado	Se trabaja actualmente para hacerlo	Es una realidad y esta mejorando	Funciona Muy bien
30. La empresa controla permanentemente el cumplimiento de las metas de ventas.				
31. Se establecen políticas claras de precios, con base en costos, oferta, demanda y competencia.				
32. Se realizan planes de capacitación a quienes tienen la responsabilidad de vender los productos o servicios, lo que ayuda al cumplimiento de las metas de ventas y a un mejor servicio al cliente.				
33. La empresa cuenta con elementos claros de diferenciación en el mercado que hace que sus clientes los identifiquen fácilmente.				
34. La empresa cuenta con una imagen corporativa (logotipo, papelería estandarizada, material publicitario, catálogos de productos, señalización interna y externa) bien diseñada y elaborada, que es conocida por clientes, proveedores, empleados y mercado en general.				
35. La ubicación geográfica (zona de la ciudad) de la empresa facilita el acceso de clientes y proveedores.				
36. La empresa define y clasifica sus clientes por edad, estrato, sexo, actividad u otras variables, según el producto o servicio, para definir las estrategias comerciales para cada tipo de cliente.				
37. Se realizan acciones para lograr la fidelidad de los clientes. Por Ejemplo, se mantienen actualizados los datos de estos clientes y se establecen canales de comunicación continua con ellos.				
38. La empresa posee información actualizada de la competencia, en ventas, en volúmenes, en innovaciones y en ingresos que se utiliza como base para establecer la política de acción frente a dicha competencia.				
39. La empresa evalúa la satisfacción de sus clientes, respecto a los productos y/o servicios que ofrece.				
SUMA DE LAS "X"				
MULTIPLICAR POR	1	2	3	4
PRODUCTO (RESULTADO)				
Sume los valores anteriores para obtener el puntaje total de su CAPACIDAD COMERCIAL (C) Si su empresa exporta, sume 10 puntos más al resultado final.				

Escriba los resultados obtenidos en el siguiente cuadro para A, B, C, según el rango al que corresponde y obtenga el perfil de la empresa.

Puntaje	Perfil empresarial	Capacidad de productividad	Capacidad comercial	RANGO
	Puntaje obtenido en A	Puntaje obtenido en B	Puntaje obtenido en C	
70-61				EXCELENTE
60-41				ALTO
40-21				MEDIO
20-1				BAJO

Sesión N° 13: ¿Qué es un Plan operativo?

El plan operativo o plan de acción se elabora de acuerdo a la metodología y pasos convalidados por el sistema de planificación. Se aplica en la actividad privada y sector público, su desarrollo responde a un diagnóstico situacional, que se fundamenta en parámetros cuantitativos de la realidad pasada y presente, es un instrumento de gestión empleada para la toma de decisiones.

El contenido del Plan Operativo se encuentra dividido en capítulos, describiendo cada uno de ellos las líneas de acciones que están íntimamente relacionadas con la metodología a desarrollarse.

En el **primer capítulo** se describe la caracterización de la problemática empresarial la que se sustenta en un diagnóstico elaborado en base a un banco de información y es responsabilidad de los especialistas en planificación o planeamiento y que por razones estratégicas no aparecen en el plan operativo, siendo el resultado el perfil empresarial.

En el **segundo capítulo** se señala las políticas empresariales que vienen a ser los marcos orientadores de la gestión institucional, desagregándose de acuerdo a las áreas estratégicas de la entidad.

En el **tercer capítulo** se definen los objetivos y metas, también desagregados por áreas estratégicas, a fin de guardar coherencia con las políticas empresariales.

En el **cuarto capítulo** se desarrolla la programación, donde se detallan las Actividades en forma secuencial, que se desprenden de los objetivos y metas; así mismo se proyectan en función a tiempo y asignación de los recursos a fin de determinar el costo por actividad, en esta etapa se diseñan los diagramas de interrelaciones como el PERT - CMP, técnicas que relacionan tiempo y costos.

En el **quinto capítulo** se especifican los recursos presupuestales que permiten la ejecución del programa, indicando los ingresos con sus respectivas fuentes de financiamiento y sus egresos como contrapartida.

NOTA: Los alumno(a) en forma grupal presentarán y fundamentarán el Plan operativo de una insitución pública o privada

Sesión N°14: Planes operativos en la empresa

Plan de Marketing

¿Qué comprende un Plan de Marketing?

El Plan de Marketing es, un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en que se va a desarrollar un negocio y los objetivos específicos.

Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos.

Hay distintas formas de estructurar un plan, pero básicamente tiene la siguiente secuencia.

- **Sumario ejecutivo.** Es el resumen de los aspectos fundamentales del plan. Comprende los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Se realiza al final de la elaboración del plan.
- **Diagnóstico**

Análisis de situación

Aquí se describe el entorno económico de la empresa y el marco donde se desarrollarán las estrategias. Se compone de las partes siguientes:

Escenario

Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que la empresa desarrolla sus actividades.

Competencia

Se analizan los competidores directos e indirectos de la empresa.

La empresa

Aquí se examinan los aspectos vinculados con la compañía como por ejemplo: los productos o servicios, los proveedores, experiencia y conocimientos del negocio, etc.

Análisis de mercado

Comprende el análisis específico del sector en que se desarrollarán las estrategias y operaciones y, dentro de ese marco, el segmento concreto de mercado que será atendido.

3. Análisis Estratégico Comprende una multiplicidad de estudios de información cuyo objeto es optimizar la formulación de la estrategia empresarial.

F.O.D.A.

Una herramienta propia del análisis estratégico es el análisis F.O.D.A. , que consiste en evaluar al micro y macro ambiente de la compañía.

U.E.N (Unidades estratégicas de negocios)

La principal herramienta en la planificación estratégica es el análisis de la cartera del negocio, mediante el cual la dirección evalúa e identifica los negocios claves que forman la compañía.

Los Objetivos

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, porque constituyen los resultados que se pretenden lograr.

Las Estrategias

Aquí se definen los caminos a través de los cuales la empresa alcanzará los objetivos propuestos.

4. Marketing Operativo

Consiste en el desarrollo de todas las variables del Marketing Mix, marca, producto, envase, distribución, precio, comunicación y promoción.

5. Presupuesto

Es la expresión cuantitativa del plan de marketing y de los programas de acción.

6. Control

Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados.

Plan Financiero

El plan financiero es la expresión en cifras de lo que se espera de la empresa, comprende la fijación de los objetivos, el estudio y selección de las estrategias que se usarán para alcanzarlos, la colocación de metas, etc.

El plan financiero incluye:

- Estimación de ventas por productos
- Programa de inversiones
- Determinación de la información relevante para el cálculo de la cuenta de resultados.

Entre las variables detectadas para generar la cuenta de resultados están:

- Coste de ventas
- Gastos de estructura (personal, gastos de explotación, etc..)
- Cuota de amortización anual del inmovilizado bruto
- Coste de capital ajeno (exigible bancario, aplazamiento de pagos)
- Tasas impositivas

Estados contables básicos

Las herramientas que se generan para la elaboración de los planes financieros incluyen:

2. Cuenta de resultados

La cuenta de resultados cuenta con la siguiente información:

- Ventas. El coste de ventas
- Margen bruto. El coste de estructura
- Gastos financieros
- Impuestos
- Beneficio neto

Balance de situación

10 Activo. Determinación de las existencias, el activo realizable, disponible y circulante

11 Pasivo. Incluye el capital social, el exigible bancario, los acreedores y el capital exigible

Sesión N° 15 Elaboración de un plan operativo anual

1. Esquema del Plan Operativo Anual

El plan operativo anual tiene como objetivo:

- Identificar el conjunto de acciones que harán posible la realización de las metas en un periodo determinado (plazos previstos).
- Designar a los responsables de esas actividades;
- Precisar los instrumentos o procedimientos de acción y
- Establecer las instancias internas de supervisión o seguimiento de las actividades seleccionadas.

Para elaborar el plan operativo es útil realizar un cronograma de actividades y seleccionar las metas que corresponde alcanzar en este periodo.

El Plan operativo se representa como un cuadro en el que se propone metas, actividades correspondientes, periodo de realización, (casilleros para meses y semanas), el o los responsables de la actividad, eventualmente procedimientos e instancias internas de supervisión y seguimiento.

El Plan Operativo Anual esta relacionado con el presupuesto, la contabilidad y el Plan de Cuentas.

La Guía N° 1 propone un esquema de plan Operativo Anual con sus principales componentes.

Guía N° 1 Plan operativo anual

AÑO 1(repetir para año 2 y año 3)

LINEAS DE ACCION O PROYECTOS					
OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META	ACTIVIDAD	RESPONSABLE	INSTANCIA DE SUPERVISION
1.1			1.1.1. 1.1.2. 1.1.3		
1.2			1.2.1 1.2.2 1.2.3		
1.3			1.3.1 1.3.2 1.3.3		

2. Cronograma de Actividades

En el diseño del Plan Operativo Anual conviene tener en cuenta el necesario equilibrio en la carga de trabajo institucional y en el cumplimiento de los plazos comprometidos en los proyectos en curso.

El cronograma de actividades permite obtener una visión de conjunto para hacer los ajustes necesarios, tomando en cuenta también los períodos en que se puede proveer que algunos factores coyunturales externos pueden modificar el plan institucional (ver acápite siguiente).

En la siguiente Guía N° 2:

- Identifique las actividades correspondiente a cada objetivo específico en el periodo previsto;
 - Señale la intensidad, rellenando total o parcialmente el casillero respectivo;
 - Una vez completado el cuadro, revise el conjunto y evalúe si se refleja una carga equilibrada de trabajo y un crecimiento compatible con las posibilidades institucionales.

Guía Nº 2

Cronograma de actividades del plan operativo anual

Línea de acción 01

3. Relación entre Metas Previstas y Fuerzas Obstaculizantes e Impulsoras que Influyen en la realización del plan Operativo Anual

3.3.1. Objeto de este análisis

El proceso de cambio y /o desarrollo que supone la implementación de metas propuestas en el Plan Trienal y concretadas en el Plan Operativo Anual, va a enfrentarse a problemas cuya solución puede ser facilitada , en la medida en que se identifique la procedencia y la intensidad de las fuerzas que acompañan el proceso.

Las fuerzas Obstaculizantes son factores que impiden o dificultan el cumplimiento de las metas en el nivel de rendimiento previsto inicialmente (cantidad y calidad).

Las fuerzas impulsoras, en cambio, son los factores que ayudan a alcanzar las metas con niveles de rendimiento elevado (como el provisto o superior a él).

Entre estas fuerzas se establece un equilibrio, la modificación de este equilibrio puede influir en los resultados esperados.

3.3.2. Intervención sobre las fuerzas de cambio

Generalmente tanto las fuerzas obstaculizantes como las fuerzas impulsoras pueden ser intervenidas.

Para modificar el equilibrio en forma favorable (contribuir a alcanzar las metas), se puede procurar intervenir sobre ellas, en la medida en que esto depende de los responsables. La intervención puede orientarse en diversos sentidos:

- Identificar las fuerzas impulsoras;
- Reducir o suprimir las fuerzas obstaculizantes; o
- Modificar la dirección de las fuerzas

3.3.3. ¿De quién depende su suspensión o modificación?

La intervención sobre el campo de fuerzas puede ser debida a factores de tipo:

a). Internos a la institución:

- La dirección : limitaciones o puntos fuertes en cuanto a política, administración , finanzas, información, etc. ;
- Comportamientos de uno o más miembros: actitudes, competencia técnica, compromiso, motivación, etc.

b). Externo a la institución:

- Contexto social , político, económico, etc. ;
- Legislación, reglamentación ...

La Guía Nº 3 propone el ejercicio de identificación de fuerzas, para ello:

- Identificar las fuerzas obstaculizantes y las fuerzas impulsoras en relación con la realización de las metas;
- Precisar quien puede influir sobre ellas para modificarlas u orientarlas ; y
- Proponer el tipo de intervención que permita convertirlas en favorables a la realización de las metas.

Evidentemente dentro del proceso de cambio planteado en el Plan, es más fácil influir en los factores internos a la institución. Una vez hecho este ejercicio se puede volver al Cronograma (Guía Nº 2 y hacer los ajustes que resulten convenientes).

Guía Nº 3
IDENTIFICACIÓN DE LAS FUERZAS DE CAMBIO

Línea de Acción o Proyecto 01:

META	FUERZAS OBSTACULIZANTES		PERIODO	FUERZAS IMPULSORAS		PERIODO
	Externas	- Internas		Externas	- Internas	
1						
2						
3						
4						

Línea de Acción o Proyecto 02:

1						
2						
3						
4						

4. Plan Operativo Anual y los Recursos (estimación de costos e ingresos)

La Guía Nº 4 tiene por objeto hacer una estimación de costos e ingresos por línea de acción o proyecto. Se detalla en 2 centros de costos e ingresos: personal y Administración, y supone trabajar con datos para cada mes:

i). Costos de Personal o de recursos humanos por línea de acción:

- Calcule el valor de remuneración de cada persona, relacionada con su nivel y los fondos disponibles y estime gastos asociados con cada persona en cada periodo (viajes , viáticos);

ii) Costos de Administración, Operaciones e Inversiones:

- Estime necesidades de la línea de acción en materiales o compras de servicios en cada periodo, gastos de administración, agregando el factor de imprevistos (5% aproximadamente); y
- Totalice los gastos de cada periodo que ha elegido (mes o trimestre).

iii). Estimación de ingresos de la líneas de acción.

- Identifique los gastos asociados con la actividad (servicios, contribuciones externas, etc.), ingresos financieros (intereses), ingresos propios, etc.

iv). Compute ingresos menos gastos de la línea de acción en cada periodo. Si resulta es positivo, la línea de acción se puede autofinanciar; de lo contrario, necesita obtener recursos por esos valores:

- Compare estas estimaciones con la información que tiene de otros proyectos similares ; y
- Anote sus comentarios.
 - nivel irrealista de actividades;
 - personal insuficiente;
 - presupuesto “inflado”; ó
 - imposibilidad de conseguir tantos recursos.

v). Trate de ajustar el cuadro.

Guía Nº 4
COSTOS - INGRESOS

4. 1. Costos de Personal

AÑO 1: (Repetir para año 2 y año 3)

Línea de Acción	Periodo (mes)	Personal responsable	Valor de remuneración	Gastos asociados	Total
01					
02					
03					
04					
05					
COSTO TOTAL					

Guía Nº 4

4.2 Costo de Administración, Operaciones e Inversiones

AÑO 1: (Repetir para año 2 y año 3)

Línea de Acción	Periodo	Administración	Operación	Inversión	Imprevistos	Total
01						
02						
03						
04						
05						
COSTO TOTAL						

Guía Nº 4

4.3 Estimación de Ingresos por Línea de Acción o Proyecto

AÑO 1: (Repetir para año 2 y año 3)

Línea de Acción	Venta servicios	Contrib. terceros	Contrib. nacional	Ingresos Financieros	Otros	Total
01						
02						
03						
04						
05						
TOTAL						

Guía Nº 4

4.4. Compueto de ingreso Menos Gastos para cada Periodo
(Totales)

Línea de Acción	Total de Ingresos	Total de gastos	Total (superavit - deficit)	Aporte local
01				
02				
03				
04				
05				
TOTAL				

5. ejecución, seguimiento (acompañamiento) y evaluación

5.1. Esquema de Relaciones entre Planificación, Ejecución, Seguimiento y Evaluación

Todo proceso de Planificación concluye en la Ejecución de lo planificado (la obtención de las metas fijadas), es decir, el cambio y/o desarrollo propuesto inicialmente en el Plan, lo que se realiza año a año.

La ejecución es la puesta en práctica del Plan Operativo Anual y su gestión de acuerdo a normas y procedimientos establecidos.

La preocupación principal del planificador y de los encargados de implementar el Plan, es su realización de acuerdo a metas y a plazos, nivel de rendimiento previsto y calidad del producto o servicios entregados.

Para supervisar el cumplimiento del Plan y estimar los resultados obtenidos en relación con las metas, deberían incorporarse dos procesos a la planificación y ejecución. Se trata del seguimiento (o Acompañamiento) de la implementación del Plan Operativo Anual y de la Evaluación del Plan Trienal.

En el caso de un proyecto de un año de duración, se acortan los plazos; la evaluación se hará al término del año (planificación, ejecución, seguimiento y evaluación).

A continuación se propone un cuadro que explica las relaciones entre estos cuatro procesos.

CUADRO N° 1
RELACIONE ENTRE PROCESOS

1. PLANIFICACION	PLAN TRIENAL	PLAN OPERATIVO ANUAL	OBJETIVO
2. EJECUCION	Se ejecuta a través del Plan Operativo Anual	Implementación según cronograma	Realizar las ,metas en los plazos previstos y con los recursos disponibles
3. SEGUIMIENTO		Se realizan durante el proceso de ejecución, y se refiere al Plan Operativo Anual.	Supervisar como se está cumpliendo el Plan Operativo Anual, para hacer los ajustes y correcciones necesarias. Línea de acción, actividades plazos recursos, grado de satisfacción de los destinatarios.
4. EVALUACION	Se realiza al término del periodo, y se refiere al plan trienal o a un proyecto	Se recomienda al cabo de un año una evaluación interna del Plan Operativo	Comparar los objetivos y metas del plan trienal con los resultados alcanzados, su efecto y su impacto en los destinatarios.

5.2. Seguimiento del Plan Operativo Anual

El seguimiento puede entenderse como la función de supervisar, durante el proceso de implementación del Plan Operativo, como este se va cumpliendo, es decir:

- Que líneas de acción se están implementando, que metas y con que actividades;
- Como se están realizando las actividades (calidad y cantidad), plazos, recursos humanos y materiales, procedimientos, problemas encontrados, imprevistos....;
- Cual es la recepción por parte de los grupos destinatarios y que impresión existe sobre ellos.

El seguimiento puede ser realizado por la misma institución y, este caso, supone la existencia de una instancia organizacional (formal) de gestión del Plan Operativo a nivel directivo.

Cuando el seguimiento es realizado por un consultor externo a la institución, para distinguirlo, conviene llamarlo “acompañamiento”.

El seguimiento tiene en común con la evaluación que ambos hacen referencia a un Plan, y que el seguimiento esta haciendo a menudo comparaciones evaluativas parciales.

La Guía Nº 13 propone un conjunto de variables que deberían ser analizadas en reuniones periódicas de la instancia formal antes, mencionada.

GUIA Nº 5

Pauta de seguimiento

A partir de la experiencia se sugiere analizar y tratar responder a algunas preguntas relacionadas con las variables seleccionadas.

1. Visión global de la correspondencia entre el Plan Operativo y su implementación

1.1. Cumplimiento:

- De objetivos y metas
 - ¿implementados como previsto?
 - ¿hay modificaciones (extensión, reducción)? Precisar cuáles?
- De actividades en las líneas de acción
 - ¿en cantidad y calidad prevista?
 - ¿realizadas por los responsables designados?
- De plazos
 - ¿realizados como previsto?
 - ¿avances, retardos? Precisar

1.2. No cumplimiento:

- De objetivos y metas
 - Razones posibles
 - Camino equivocado(estrategia, procedimientos)
 - Problema de recursos
- De actividades
 - Razones posibles
 - Ritmo lento
 - Problema de personas
 - Problema de recursos materiales

2. Supervisión detallada

2.1 Los recursos humanos:

- a). Para implementar el Plan ¿son los recursos humanos suficientes:
 - en cantidad?
 - en calidad (competencia)
- b) ¿Podría establecerse una relación entre los recursos humanos y la producción (de servicios o bienes)
 - . Productividad: cual es la relación entre:

$$\frac{\text{(Cantidad)}}{\text{(Número)}} = \frac{\text{Productos /servicios}}{\text{recursos humanos}}$$
- c) ¿Necesidades inmediatas de refuerzos?
- d) ¿Necesidad de concentración (menos productos / servicios)?

2.2. La estructura:

Para implementar el Plan ¿se dispone de una estructura adecuada, es decir, existe una división del trabajo y una apropiada coordinación en las funciones? :

- Cargos y personas responsables de la ejecución (descripción de cargos y funciones)
- Coordinación y relación entre estas funciones.

2.3. Los recursos financieros:

Para implementar el Plan, los recursos financieros:

- ¿son suficientes?
- ¿están disponibles oportunamente?
- ¿son administrados en forma adecuada?
- ¿la contabilidad están siempre al DIA?
- ¿hay presupuesto y seguimiento presupuestario?
- ¿son proporcionales a los logros o beneficios?
- Rentabilidad : en este caso, ¿cuál es la relación entre

$$\frac{\text{Productos/ servicios}}{\text{Recursos financieros}} =$$

- ¿hay transferencia en el manejo interno de los recursos?

2.4. Los procedimientos de trabajo :

- a). Para implementar el Plan, ¿los procedimientos de trabajo resultan adecuados? Por ejemplo:

- Calidad de las reuniones (frecuencia, duración, agenda)
- Sistema de toma de decisiones
- Relaciones con los destinatarios
- Formularios internos utilizados
- Gestión de presupuesto
- Metodología
- Evaluación de desempeño (periodicidad)

- b) ¿Qué correcciones pueden programarse?
-
-
-

2.5. Los problemas de implementación (obstáculos):

- a) ¿Cuáles son los principales problemas de implementación que surgen?
-
-
-

- b) ¿Cómo evitarlos o como suprimirlos?

- c) Listar propuestas de decisiones y responsables:

DECISIONES	RESPONSABLES
-	-
-	-
-	-
-	-

2.6. Los elementos facilitadores :

- a) ¿Cuáles son algunos elementos facilitadores de la implementación del Plan?
-
-
-

b) ¿Cómo utilizarlos adecuadamente?

2.7. Los destinatarios :

a) ¿Cuál es la percepción que tiene de la respuesta de los destinatarios a la implementación del Plan:

- Satisfacción /insatisfacción
- Compromiso con los objetivos
- Grado de participación
- Progreso hacia la autonomía.

b) ¿Cómo evalúa la percepción de los destinatarios sobre la institución (confianza, eficiencia, participación)?

c) ¿Existen instrumentos de medición de impacto por línea de acción, cuales?

d) En caso de que los destinatarios sean beneficiarios de créditos o fondos rotatorios para actividades productivas, juzgue:

- Acceso a mercados
- Sistema de comercialización
- Volumen de ventas (de bienes o servicios)
- Precio de venta
- Capacidad de gestión

2.8. Las relaciones con organismos externos :

¿Qué relaciones se han establecido con organismos externos (estables o privados)?

- ¿en que área de trabajo?
- ¿Qué posibilidades de coordinación de acciones?
- ¿con que beneficios para los destinatarios?
- ¿con que condiciones?

3. Impresión general sobre la marcha del Plan

¿Se advierten cambios en el tiempo transcurrido desde la iniciación de la ejecución del Plan? ¿Cuáles?

- Exprese en una frase su impresión general sobre la implementación del Plan en esta etapa:

4. Recomendaciones

¿La institución está en una situación tal que debe hacer un esfuerzo especial para aprovechar nuevas oportunidades de desarrollo? En caso afirmativo, identifique señales de urgencia y asigne responsabilidades.

SEÑALES	RESPONSABLES
-	-
-	-
-	-
-	-

¿Debe mantener el ritmo previsto?

¿Debe tomar medidas urgentes para disminuir o discontinuar líneas sin destino? En caso afirmativo, identifique señales y asigne responsabilidades:

SEÑALES	RESPONSABLES
-	-
-	-
-	-
-	-

Mencione con frecuencia en la formulación de muchos términos de referencia de proyectos y programas sociales, pocas veces se plantea en un nivel operacional que permita un análisis concreto y recomendaciones aplicables. En los términos de referencia es importante incluir un instrumento que facilite al evaluador, aunque sea un especialista en los procesos de gestión, analizar y sacar conclusiones sobre el nivel del rendimiento, en función de la relación recursos invertidos, impacto o resultados alcanzados.

5.3.2 Análisis de la información

El análisis de la información debería tener en cuenta los elementos /clave identificados explícita o implícitamente en los términos de referencia. Así, por ejemplo aunque los términos de referencia no lo señalen, un informe de evaluación implica obviamente describir, aunque sea brevemente, los aspectos relacionados con la organización y funcionamiento de la institución ejecutora en relación con el proyecto.

Entre los elementos /clave deberían considerarse los siguientes:

- a). La formulación de la misión de la institución, los objetivo, metas y funcionamientos del proyecto que se evalúa.
- b). La correlación entre los objetivos, metas y actividades con los resultados alcanzados por el proyecto.
- c). El impacto de las acciones emprendidas con el beneficio de los destinatarios y en el medio externo en que están insertos.
- d). La relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos. En concreto, la relación entre costos en personal, tiempo, material, equipos, gestión e infraestructura, y los beneficios expresados en cambios positivos esperados, respuestas adecuadas a las demandas, impacto en le medio externo, etc.

En sentido puede ser de gran ayuda disponer de elementos comparativos, p.e. de información sobre instituciones o proyectos similares, que permiten apreciarla rentabilidad del programa o proyecto evaluado.

- e) Las perspectivas que se abren a la institución y al proyecto evaluado: desarrollo y expresión, satisfacción de los destinatarios, camino hacia la autonomía, nuevas demandas, impacto y presencia en el entorno, etc. Esta información permite justificar o no la continuación del apoyo de la institución solicitante de la evaluación.
- f) El clima organizacional del quipo del proyecto o institución ejecutora, que tiene una evidente repercusión en su rendimiento, eficiencia y satisfacción de los integrantes. El clima organizacional esta dado por la percepción que tiene los integrantes del ambiente humano en que trabajan y, consecuentemente, por sus respectivas actividades y conductas. Se expresa, entre otras variables en la comprensión de la misión y objetivos , la estructura, las relaciones interpersonales, el estilo de gestión, el estilo de liderazgo, las comunicaciones verticales y horizontales ,la cohesión del grupo, la manifestación de conflictos y su manejo por los responsables, los incentivos, etc.

El análisis de los elementos mencionados debe permitir formular juicios fundamentados sobre la institución ejecutora y los resultados del proyecto evaluado.

Cuestionario de la Segunda Unidad

1. ¿En qué consiste la teoría de recursos y capacidades?
2. ¿Quién propuso "La Cadena de Valor, en qué consiste?
3. En un análisis del entorno externo, ¿en qué se diferencia el entorno general del entorno específico?
4. ¿En qué consiste el modelo de las cinco fuerzas de Porter?. Defina brevemente cada una de ellas.
5. ¿Por qué es importante el análisis FODA?
6. ¿En qué consiste el diagnóstico empresarial?
7. ¿Cuáles son los fines y objetivos de un diagnóstico empresarial?
8. ¿Qué es un Plan Operativo?
9. ¿Qué comprende un Plan Operativo de Marketing?
10. ¿Cuáles son los componentes de un Plan Operativo financiero?
11. ¿Cuáles son los objetivos de un plan operativo anual?

BIBLIOGRAFÍA

- Valeriano O. Luis F: Planeamiento Empresarial. Editorial San Marcos. Primera Edición. Lima. 2000.
-

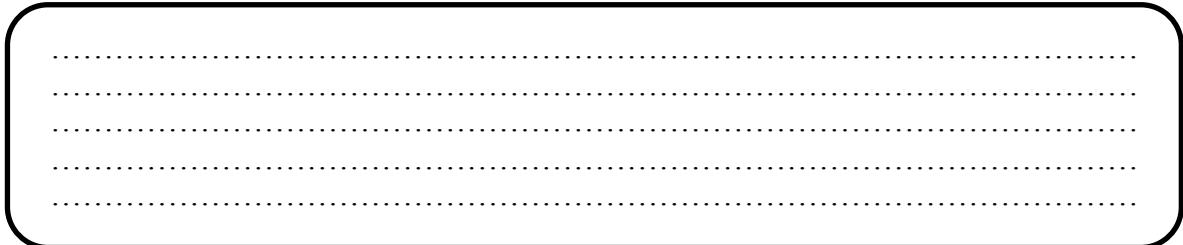
Biblioteca Virtual

- Herrscher, Enrique Planeamiento sistemico: un enfoque estratégico en la turbulencia. Editorial: Ediciones Granica. Argentina. 2009
- Aguilar, Rosa: Proceso Administrativo. Editorial: El Cid Editor. Argentina. 2009.
- Amaury Marte Rodriguez, Leandro: Análisis del sector industrial y análisis de la empresa. Editorial: El Cid Editor. Argentina. 2009.
- Marketing Publishing: El diagnóstico de la empresa. Editorial: Ediciones Díaz de Santos. España. 2007.

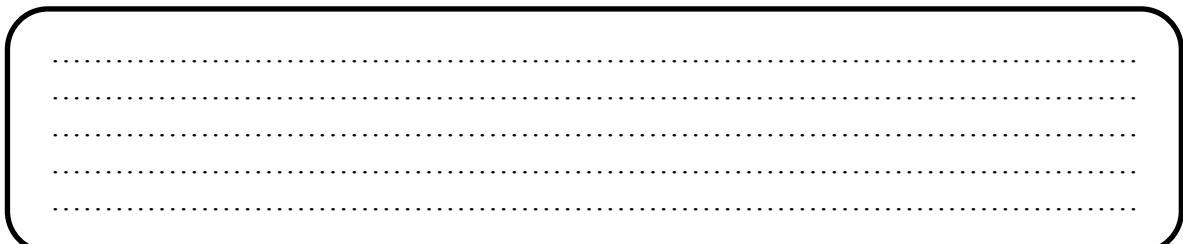
Anexo 1: Formato básico de Plan Operativo de una Micro empresa

Plan Operativo de la empresa:

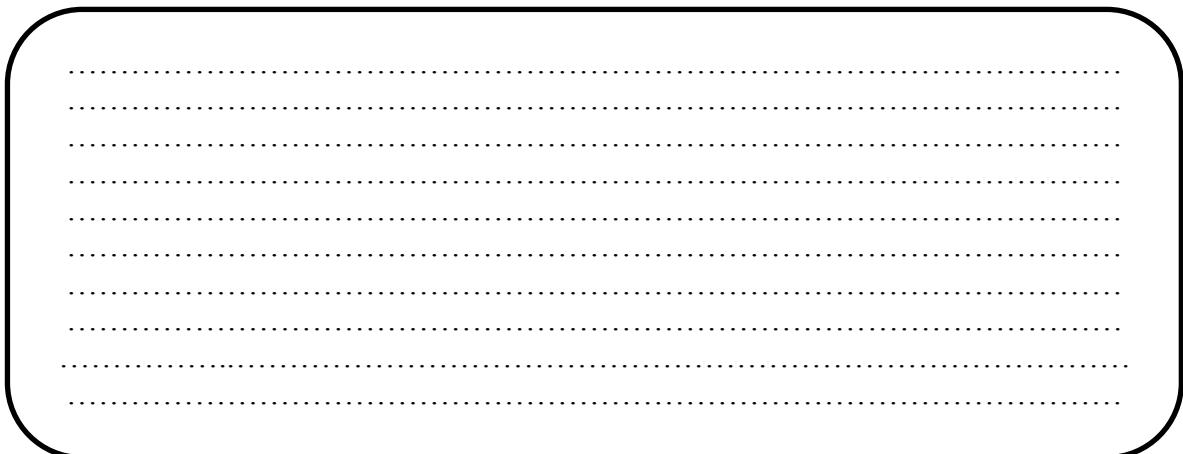
“ ”

VISION DE LA EMPRESA:

.....
.....
.....
.....

MISION DE LA EMPRESA:

.....
.....
.....
.....

VALORES DE LA EMPRESA:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ANALISI FODA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

MATRIZ FODA

ANALISIS INTERNO ANALISIS EXTERNO	<u>FORTALEZAS</u> 12. ... 13. ... 14. ... 15. ... 16. ... 17. ...	<u>DEBILIDADES</u> 1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ... 6. ...
	<u>OPORTUNIDADES</u> 1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...	<u>ESTRATEGIAS F-O</u>
<u>AMENAZAS</u> 1. ... 2. ... 3. ... 4. ... 5. ...	<u>ESTRATEGIAS F-A</u>	<u>ESTRATEGIAS D-O</u>
		<u>ESTRATEGIAS D-A</u>

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

1.
 2.
 3.
 4.
 5.
 6.

OBJETIVOS OPERATIVOS:

1.

2.

3.

4.

5.

6.

PLAN DE TRABAJO DE CADA OBJETIVO OPERATIVO:

OBJETIVO N° 01